

**BETRIEBLICHE ANTI-STREß-STRATEGIEN  
ZUR MOTIVATIONSFÖRDERUNG UND LEISTUNGSSTEIGERUNG  
VON ARBEITNEHMERN UND ARBEITNEHMERINNEN**

DIPLOMARBEIT I  
ZUR ERLANGUNG DES GRADES EINER DIPLOM-ÖKONOMIN

UNIVERSITÄT GESAMTHOCHSCHULE KASSEL  
FACHBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

VORGELEGT VON

S A B I N E B L Ä S I N G  
AUS KASSEL

BEI

DIPLOM-BETRIEBSWIRTIN/DIPLOM-BERUFSPÄDAGOGIN VERA LIEDER

UND

PROFESSOR DOKTOR OTFRIED KIEBLER

KASSEL, 14. FEBRUAR 1997

## **ERKLÄRUNG**

Ich versichere, daß ich die vorliegende Diplomarbeit I selbstständig verfaßt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Sabine Bläsing

Kassel, 06. Februar 1997

## **VORWORT**

Dieses Vorwort wurde im Jahre 2012 nachträglich ergänzt.

Im Zuge der bevorstehenden Veröffentlichung dieser Arbeit sind einige Rechtschreibkorrekturen und Formatierungsveränderungen vorgenommen worden. Hinsichtlich der Qualität der eingearbeiteten Grafiken sei erwähnt, dass diese auch im Original nur minimal besser waren, da es sich um ausgeschnittene Kopien handelte.

Der Stil der alten Rechtschreibung wurde beibehalten, auch um daran zu erinnern, dass diese Arbeit bereits 15 Jahre alt ist.

Der Inhalt entspricht jedoch nach wie vor der Ursprungsvariante aus dem Jahre 1997.

Als die hier vorliegende Arbeit fertiggestellt wurde, war nicht abzusehen, dass das Thema erst 15 Jahre später wirklich brisant für Menschen und Betriebe ist.

Kassel, 02. Juli 2012

## INHALTSÜBERSICHT

<b>VORWORT</b>	<b>1</b>
<b>ZIEL UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE DER ARBEIT</b>	<b>4</b>
<b>1 EINLEITUNG UND ABGRENZUNG DES THEMAS</b>	<b>6</b>
<b>2 STREBKONZEPT</b>	<b>10</b>
<b>2.2 URSACHENFORSCHUNG</b>	<b>11</b>
2.2.1 LIVE-EVENTS (EINSCHNEIDENDE LEBENSEREIGNISSE)	12
2.2.2 INDIVIDUELLE BEWERTUNG DER STRESSOREN	13
2.2.3 DAILY HASSELS (ALLTÄGLICHE BELASTUNGEN)	14
2.2.4 HYPOSTREß UND HYPERSTREß	15
<b>2.3 WIRKUNG VON STREß</b>	<b>17</b>
2.3.1 AKUTE STREßREAKTION	17
2.3.2 LANGZEITFOLGEN	18
<b>3 STREß IN DER ARBEITSWELT</b>	<b>20</b>
<b>3.1 STREßURSACHEN IN BETRIEBEN</b>	<b>22</b>
3.1.1 ARBEITSANFORDERUNGEN UND BELASTUNGEN	23
3.1.2 PERSÖNLICHE ARBEITSVORAUSSETZUNGEN	24
<b>3.2 MAßNAHMEN ZUR STREßVERHÜTUNG IN UNTERNEHMEN</b>	<b>25</b>
<b>4 STREßMANAGEMENT</b>	<b>27</b>
<b>4.1 DIE NOTWENDIGKEIT VON STREßMANAGEMENT IN BETRIEBEN</b>	<b>27</b>
<b>4.2 STREßBEWÄLTIGUNG</b>	<b>29</b>
4.2.1 ANSATZMÖGLICHKEITEN ZUR STREßBEWÄLTIGUNG	30
4.2.2 STRATEGIEN ZUR STREßBEWÄLTIGUNG	31
4.2.2.1 DIE WAHRNEHMUNGSLLENKUNG	34
4.2.2.2 POSITIVE SELBSTGESPRÄCHE	34
4.2.2.3 ABREAKTION	35
4.2.2.4 SYSTEMATISCHE (SPONTAN-) ENTSPANNUNG	35
4.2.2.5 STRATEGIEN DER SYSTEMATISCHEM PROBLEMLÖSUNG	37

<b>5 PROJEKTE IM RAHMEN BETRIEBLICHER ANTI-STREß-STRATEGIEN</b>	<b>39</b>
<b>5.1 DAS PROJEKT „ERGONOMIE UND TANZ“</b>	<b>39</b>
<b>5.2 DAS „ANTI-STREß-SEMINAR“</b>	<b>42</b>
5.2.1 ENTSTEHUNG UND GEDANKEN IM VORFELD	42
5.2.2 AUFBAU UND INHALTLICHE SCHWERPUNKTE DES SEMINARS	44
5.2.3 AKTENNOTIZEN ÜBER DEN VERLAUF DER TRAININGSTAGE	45
TAG 1	46
TAG 2	48
TAG 3	50
TAG 4	53
ZWISCHENBILANZ DES PROJEKTES	55
TAG 5	56
TAG 6	58
TAG 7	60
5.2.4 AUSWERTUNG DER FRAGEBÖGEN UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	60
5.2.5 ABSCHLIEßENDE BETRACHTUNG DIESES PROJEKTES UND EMPFEHLUNGEN FÜR ZUKÜNFTIGE	69
<b>6 GESUNDHEITSFÖRDERUNG AUS BETRIEBLICHER SICHT</b>	<b>72</b>
<b>6.1 DAS PRINZIP DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM BETRIEB</b>	<b>73</b>
6.1.1 RECHTSNORMEN UND BETEILIGTE	75
6.1.2 MOTIVE UND ARGUMENTE	77
6.1.3 VORAUSSETZUNGEN UND INSTRUMENTE	81
6.1.4 IDEEN FÜR EIN PROGRAMM	82
<b>6.2 FALLBEISPIEL: GESUNDHEITSFÖRDERUNG DURCH ORGANISATIONS-         ENTWICKLUNG</b>	<b>84</b>
<b>6.3 PERSPEKTIVEN</b>	<b>88</b>
<b>7 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND SCHLUßBETRACHTUNG</b>	<b>90</b>
<b>ANHANG</b>	<b>93</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>98</b>

## ZIEL UND METHODISCHE VORGEHENSWEISE DER ARBEIT

„Unsere Aufgabe ist es,  
eine gesunde Wirtschaft für gesunde Menschen zu schaffen“<sup>1</sup>

Dieses Zitat von Erich Fromm deutet bereits an, womit ich mich in meiner Diplomarbeit schwerpunktmäßig beschäftige: mit Strategien, die diese Aufgabe zu erfüllen versuchen.

Gegenstand der theoretischen Betrachtung sind bereits entwickelte Konzepte und Strategien von Trainern, Experten und Krankenkassen, die teilweise zur Anwendung gekommen sind. Hierzu und für die Betrachtung der Streßtheorien habe ich Primär- wie Sekundärliteratur sowie Veröffentlichungen aus (Fach-) Zeitschriften verwendet.

Die Literaturrecherche zu dieser Arbeit gestaltete sich insofern schwierig, als daß ich mehrere Fachbereiche miteinander verknüpfen mußte. Zum Beispiel lag eine Schwierigkeit darin, daß die Erkenntnisse der Streßforschung isoliert betrachtet sehr wertvoll waren, aber ein Bezug auf betriebliche Belange nur selten gegeben war.

Viele Bücher und Ratgeber zum Thema Streß sind außerdem für den ‚Privatmenschen‘ im Rahmen einer Art Selbstmanagement geschrieben, bieten jedoch wenig Handlungsanweisungen für Betriebe.

Einen wesentlichen Beitrag zum Bereich betriebliche Gesundheitsförderung lieferte internes Material der AOK Kiel und des Verbandes der deutschen Betriebskrankenkassen in Essen, welches mir freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurde.

Darüber hinaus gingen Expertengespräche mit Therapeuten, Vertretern der Krankenkassen, einem Betriebsarzt und der Geschäftsleitung zweier Dienstleistungsunternehmen ebenfalls mit in meine Betrachtungen ein.

---

<sup>1</sup> *Fromm, Erich*, Haben oder sein – die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, 1. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch-Verlag GmbH & Co. KG, 1979, S. 18.

Des Weiteren ist im Rahmen dieser Diplomarbeit ein „ANTI-Streß-Seminar“ als gemeinschaftliches Modellprojekt von mir begleitet worden. Dieses Projekt wurde zusammen mit einer Entspannungstherapeutin im Rahmen einer Weiterbildungsmaßnahme über einen Zeitraum von neun Wochen durchgeführt. Aus den praktischen Erfahrungen heraus sollten so unmittelbar die Rahmenbedingungen und das Verhalten von Wirtschaftssubjekten bei einer ANTI-Streß-Strategie erfaßt werden.

Bei den ‚Wirtschaftssubjekten‘ handelt es sich um eine Gruppe von 16 arbeitslosen Geisteswissenschaftlerinnen, die bei der Beschreibung des Projektablaufs nachfolgend als „Frauen“ oder „Teilnehmerinnen“ bezeichnet werden. Diese eigene Untersuchung bildet den empirischen Teil meiner Arbeit, erhebt jedoch nicht den Anspruch repräsentativ zu sein.

Zur Auswertung des Projektes habe ich einen Fragebogen entwickelt, der anhand von Thesen aufgebaut ist und durch Methoden der empirischen Sozialforschung ausgewertet wurde. Die Methoden beschränken sich auf die statistischen Maßzahlen „Modus“ und in einigen Fragen auf die Ermittlung des „arithmetischen Mittelwertes“.

Noch eine Anmerkung zum Thema männliche und weibliche ArbeitnehmerInnen, MitarbeiterInnen, ArbeitgeberInnen, TeilnehmerInnen: Es sind generell beide Geschlechter gemeint, auch wenn in den verschiedenen Situationen nur von „ihm“ oder „ihr“ die Rede ist. Es scheint mir weder lese- noch schreibfreundlich, wenn es stets heißt:

*„Bevor der Arbeitgeber/in mit seinen/ihren MitarbeiterInnen ein Entspannungstraining durchführt, sollte er/sie überlegen, was der/die Teilnehmer/in später am Arbeitsplatz anwenden kann ...“*

Einzige Ausnahme in diesem Zusammenhang bilden die beiden Projekte unter Punkt 5, an denen ausschließlich Frauen teilgenommen haben.

## **1 EINLEITUNG UND ABGRENZUNG DES THEMAS**

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist das umfassende Gebiet der Streßtheorie und Streßforschung, mit einer Betrachtung von Ursachen und Wirkung bei uns Menschen. In einem ersten Schritt geht es darum aufzuzeigen, wie sich das menschliche Reaktionsvermögen während einer Streßsituation verändert. Durch diese Schilderungen wird die Auswirkung von Streß auf den Menschen ‚als Ganzes‘ und auf den arbeitenden Menschen im Besonderen verdeutlicht.

Nach einem kurzen Überblick über die Bereiche, in denen Streß in Betrieben auftreten kann, gehe ich der Frage nach:

### **Welchen Nutzen können Betriebe, Mitarbeiter und unsere Volkswirtschaft aus dem Einsatz betrieblicher ANTI-Streß-Strategien ziehen?**

Zu diesem Zweck waren meine Recherchen darauf ausgerichtet, nach betrieblichen ANTI-Streß-Strategien zu suchen, um sie hier darzustellen und zu beschreiben.

Auf eine der Maßnahmen betrieblicher ANTI-Streß-Strategien bin ich sehr häufig gestoßen: auf den Bereich Streßmanagement. Aus diesem Grund schenke ich jenem Thema in den Kapiteln 4 und 5 besondere Aufmerksamkeit. In diesem Kontext steht auch das Projekt über das bereits zuvor erwähnte „ANTI-Streß-Seminar“.

Mit betrieblichen ANTI-Streß-Strategien sind alle Vorhaben und Aktivitäten von Betrieben<sup>2</sup> gemeint, die kurz- und/oder langfristig dazu führen, den Arbeitsalltag von Mitarbeitern möglichst streßarm zu gestalten. Gesund sein und sich wohlfühlen, um motiviert und leistungsstark arbeiten zu können, setzt voraus, mit sich und seiner Umwelt im Einklang zu leben. Bezogen auf einen Betrieb, der dieses Ziel für seine Mitarbeiter erreichen will, bedeutet das, sowohl die Verhältnisse in der Arbeitsumwelt optimal zu gestalten, als auch die Mitarbeiter bei ihrem eigenen gesundheitsfördernden Verhalten zu unterstützen.

---

<sup>2</sup> In dieser Arbeit werden bis auf angezeigte Ausnahmen als Betriebe alle großen, mittleren und kleinen Dienstleistungs- wie Industriebetriebe definiert.

Da es sich bei betrieblichen ANTI-Streß-Strategien nur um einen Teilbereich zur Gesundheitsförderung in Betrieben handelt, folgt am Ende dieser Arbeit (in Punkt 6) eine Betrachtung weiterer Elemente in diesem Zusammenhang. Neben den Hintergründen zur betrieblichen Gesundheitsförderung gehe ich u. a. auf Motive der Beteiligten und Argumente im Rahmen meiner Forschungsfrage ein.

Nach dieser Abgrenzung des Themas nun noch ein paar einleitende Worte.

In den letzten Jahren gab es einige positive Entwicklungen, die in engem Zusammenhang mit meinem Thema stehen, z. B. im Zuge der „Humanisierung der Arbeit“ – ein Motto, mit dem Wege zu menschenwürdigeren Arbeitsbedingungen gefunden werden.

Im Interessensfeld dieser Ansätze liegen der Einfluß der Arbeitnehmer auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsorganisation, ebenso die Arbeitszeitgestaltung, die Verbesserung des Betriebsklimas, das Recht auf Mitbestimmung und die Arbeitsschutzbestimmungen sowie die **körperliche und psychische Belastung und Stress bei der Arbeit**.<sup>3</sup>

In dieses Gebiet ist auch die Lehre der Ergonomie einzuordnen. Ich spreche bei Ergonomie von der Bemühung, die Arbeitswelt an menschliche Erfordernisse und Bedürfnisse anzupassen. Ein einfaches Beispiel ist das Sitzen auf einem körpergerecht geformten Stuhl, der individuell einstellbar und weitestgehend kippsicher ist. Dadurch sollen zum einen Arbeitsunfälle durch Umkippen mit dem Stuhl sowie Haltungs- und andere Folgeschäden durch falsches Sitzen vermieden werden.

Arbeitgeber sind im Rahmen der genannten Entwicklungen angehalten, einschlägige Normen und Hinweise über Sicherheitsregeln der Berufsgenossenschaften zu berücksichtigen, um Arbeitsunfälle zu verhindern. Alles, was sich auf den klassischen Arbeitsschutz bezieht und auf die bekannten Risikofaktoren wie Lärm, Hitze, Staub, gefährliche Arbeitsstoffe etc. beschränkt, ist also per Gesetz geregelt.

---

<sup>3</sup> In Anlehnung an: *Pornschnegel, Hans*, Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung: Arbeitswissenschaft – Arbeitsgestaltung – Arbeitnehmerinteressen, Bd. 1 der Reihe „Humane Arbeit“, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1982.



Wie sieht es aber mit Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit aus, die über diesen klassischen Arbeitsschutz hinaus gehen? Bestehen diesbezüglich gesetzliche Vorschriften?

Der Arbeitgeber hat meines Erachtens **auf jeden Fall** – unabhängig von der gesetzlichen – eine ‚moralische‘ Verpflichtung, für seine Mitarbeiter zu sorgen. Möglich ist allerdings, daß z. B. die Personalkosteneinsparungen durch verringerte Krankenstände oder erhöhte Arbeitsproduktivität durch die erhöhte Lebensqualität der Mitarbeiter die einzigen Vorteile sind, die sich Arbeitgeber durch betriebliche ANTI-Streß-Strategien oder andere Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung versprechen.

Allgemein und rein von der Kostenseite her betrachtet, wird der finanzielle Aufwand des Arbeitgebers für solche Strategien also im Verhältnis zu dem für ihn **erkennbaren Nutzen** stehen müssen.

In Bezug auf den Nutzen gehe ich von der These aus, daß ein **Abbau von Streß** bei Mitarbeitern – egal ob durch schädigende Umwelt- bzw. Umgebungseinflüsse am Arbeitsplatz ausgelöst oder durch eigenes (Fehl-) Verhalten – **eine positive Wirkung** auf

1. deren Gesundheitszustand,
2. Stimmung bzw. das Betriebsklima,
3. Leistungsfähigkeit bei der Arbeit,
4. Belastbarkeit bzw. das Verhalten in schwierigen Situationen,
5. Motivation zur Arbeit,
6. Entfaltungsmöglichkeiten der Kreativität,
7. Wohlbefinden u n d d a d u r c h a u c h a u f
8. die Arbeitsproduktivität und
9. die Qualität der Arbeit hat.

Qualität, ein gutes Stichwort auch in diesem Zusammenhang. Ich bin der Ansicht, daß Betriebe trotz der momentan ‚bescheidenen‘ Wirtschaftslage nicht an Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen sparen sollten; als solche sehe ich auch betriebliche ANTI-Streß-Strategien an. Um auf das eingangs verwendete Zitat von Erich Fromm zurückzukommen, stelle ich die Frage:

**In welcher Qualität kann sich eine Wirtschaft ohne gesunde, leistungsfähige und motivierte Arbeitnehmer entwickeln?**

Was ist z. B. mit einem gestreßten und mürrischen Mitarbeiter aus, der in der Kundenbetreuung durch sein unausgeglichenes Wesen und vielleicht desinteressiertes Auftreten die Kunden vergrault? Er liefert auf Dauer wohl keine gute Qualität für den Betrieb.

In Anbetracht der hohen Arbeitslosigkeit wäre es nicht schwierig, den leistungsschwachen oder unfreundlichen gegen einen (leistungs-) fähigeren Mitarbeiter zu ersetzen. Verglichen mit den Kosten, die allerdings durch eine Neueinstellung entstehen – ganz zu schweigen von dem Know-how, das der ‚ausgediente‘ Mitarbeiter mitnehmen würde –, wären in so einem Fall geeignete Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung die kostengünstigere Variante.

## 2 STREßKONZEPT

### 2.1 Entwicklung des Streßbegriffs

Vor etwa 50 Jahren wurde der Begriff ‚Streß‘ in die wissenschaftliche Diskussion und Forschung eingeführt (HANS SEYLE); mittlerweile erscheinen jährlich schätzungsweise 500 wissenschaftliche Beiträge zu diesem Phänomen.<sup>4</sup>

Der Streßbegriff hat besonders in den letzten beiden Jahrzehnten eine Popularisierung erfahren. Mediziner, Psychologen, Humanwissenschaftler, Therapeuten und viele Betroffene haben sich immer wieder mit diesem Thema beschäftigt.

Vom Streß am Arbeitsplatz, in Schule und Kindergarten über den Leistungs-, Beziehungs- und Freizeitstreß bis hin zu Streß im Krankenhaus, im Straßenverkehr und auch selbst im Urlaub gibt es Bereiche, die mit diesem Begriff assoziiert werden.

Doch was ist mit Streß gemeint? Hier zunächst **einige Definitionen** und eine Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten.

Der Ausdruck Streß hat seinen Eingang in die Umgangssprache gefunden und bedeutet so etwas Ähnliches wie „Belastung“ oder ein Spannungsverhältnis zwischen den Fähigkeiten der Person und den Anforderungen der Umwelt.<sup>5</sup>

In einer weiteren wissenschaftlichen Definition wird Streß bezeichnet als „[...] die unspezifische Aktivierungsreaktion des gesamten Organismus auf Stressoren, also auf alle inneren und äußeren Anforderungen. Diese Anforderungen müssen dabei als tatsächliche oder mögliche Gefährdung des eigenen Wohlergehens wahrgenommen (bewertet) werden“.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Nitsch, Jürgen R. (Hrsg.), Streß: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern-Stuttgart-Wien: 1981, S. 18.

<sup>5</sup> Vgl. Lazarus, Richard S./Launier, Raymond, Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, in Nitsch, Jürgen R. (Hrsg.), 1981, a. a. O, S. 213-259.

<sup>6</sup> Wagner-Link, Angelika, Aktive Entspannung und Streßbewältigung: wirksame Methoden für Vielbeschäftigte, 3. Auflage, Renningen Malmsheim: expert-Verlag 1995, S. 8.

Von den Betroffenen wird Streß allerdings oft zu einseitig als ein Übel verstanden, das **von außen** auf sie einwirkt und dem der einzelne Mensch gewissermaßen wie ein hilfloses Opfer ausgesetzt ist. „31 % der Deutschen gaben 1982 an, unter Streß zu leiden“.<sup>7</sup>

Ich verstehe unter Streß (als einen Teilaspekt) zudem einen Mechanismus, der dem Menschen ursprünglich eine schnelle Anpassung auf wechselnde Lebensumstände ermöglichen sollte. Ein Mechanismus, der heutzutage von vielen Menschen in Gang gesetzt wird, ohne daß eine Anpassung an die veränderten Lebensumstände erfolgt.

Die Aussage „Ich bin im Streß“ kann auch dazu dienen, eigenes Fehlverhalten sich selbst und anderen gegenüber zu entschuldigen.

Nicht selten mischt sich schließlich in die Klage über zu viel Streß ein Unterton von Stolz mit ein. Damit wird Streß zu einem Zeichen von Wichtigkeit und Bedeutsamkeit der eigenen Person, zu einem Statussymbol, das Anerkennung verspricht.<sup>8</sup>

## 2.2 Ursachenforschung

Bevor ich auf die Möglichkeiten von betrieblichen ANTI-Streß-Strategien eingehe, bedarf es zum besseren Verständnis einer Erläuterung der wichtigsten Erkenntnisse im Rahmen der Streßforschung.

---

<sup>7</sup> Huber, Günther K., ..., Hrsg. von Pullig, Karl Klaus, Streß im Unternehmen: unterschätzt – teuer – vermeidbar, Hamburg: Windmühle, Verlag u. Vertrieb von Medien, 1986, S. 7.

<sup>8</sup> Vgl. Kaluza, Gert, Gelassen und sicher im Streß: psychologisches Programm zur Gesundheitsförderung, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 1996, S. 14.

### 2.2.1 Live-Events (einschneidende Lebensereignisse)

Der Organismus teilt (allgemein ausgedrückt) die Reize, die auf ihn einwirken, in positive und negative ein. Alles, was angenehm, befriedigend oder nützlich ist, wird positiv bewertet. Alles, was unangenehm, überfordernd oder bedrohlich ist, erscheint negativ als **Stressor**. Das Ereignis selbst kann auch ein auf den ersten Blick freudiger Anlaß sein, der aber zu plötzlich oder zu intensiv aufgetreten ebenfalls Streß erzeugen kann.<sup>9</sup>

In diesem Zusammenhang berichtet *Angelika Wagner-Link* über eine Punkteskala für Streßreize im täglichen Leben, die Wissenschaftler der University of Washington in Seattle im Rahmen der „Live-Event-Forschung“ zusammengestellt haben.

Darin werden unterschiedlichen Streßsituationen wie z. B. Tod eines Ehepartners, Heirat, Arbeitsplatzwechsel, finanzielle Schwierigkeiten, Geburt eines Kindes, Streit in der Familie, Urlaub, Änderung der Freizeit- oder Schlafgewohnheiten usw. Streß-Punkte auf einer Skala von 1 bis 100 zugeordnet. Die sogenannte **Gefahrenschwelle** (der Punkt, an dem Streß dem Körper zu schaden beginnt) würde überschreiten, wer auf einen Zeitraum von einem Jahr gesehen mehr als 200 Punkte erreicht.<sup>10</sup>

Diese verallgemeinerte Betrachtungsweise läßt sich vielleicht daraus erklären, daß in den Anfängen der Streßforschung das englische Wort „stress“ als abstraktes Konstrukt von der Psychologie und von der Medizin aus der Physik übernommen wurde. Dort bezeichnet Streß eine Kraft (Belastung), die auf einen Gegenstand oder ein System einwirkt und bis zur Verformung oder Zerstörung führen kann.<sup>11</sup>

Der Mensch, als ein uniformes Stück – ein Gegenstand –, der auf einen Stressor wie z. B. einen Discobesuch immer mit 50 Streßpunkten reagiert? So einfach ist es leider nicht.

---

<sup>9</sup> Vgl. *Wagner-Link, Angelika*, Entspannungsmethoden für Vielbeschäftigte, 1995, a. a. O, S. 14f.

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 15f.

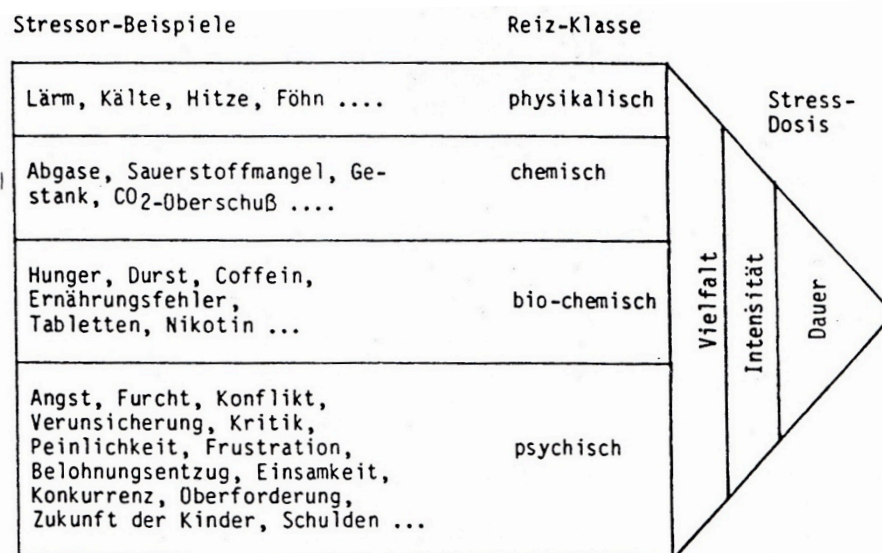
<sup>11</sup> Vgl. *Huber, Günther K.*, Streß im Unternehmen, 1986, a. a. O., S. 95.

## 2.2.2 Individuelle Bewertung der Stressoren

Diese Ansichten über eine einheitliche Bewertung von Stresssituationen und -ereignissen haben sich bis zum heutigen Stand der Stressforschung verändert. Ob und wie stark ein Reiz als Stressor wirkt, hängt demnach davon ab, wie er von der betroffenen Person wahrgenommen und verarbeitet wird, über welche Bewältigungsfähigkeiten sie verfügt und welche Bewältigungsstrategien sie wählt, aber auch, in welcher momentanen Verfassung sie sich befindet.

*Wagner-Link* drückt es ganz einfach aus: „Stress ist individuell. Die persönliche Bewertung entscheidet darüber, was uns stresset.“<sup>12</sup>

Zudem machen erst das Zusammenspiel aus der Intensität, der Zeitdauer und der Vielfalt der unterschiedlichsten Bereiche, in denen die Stressoren auftreten („Reizklassen“), die Stressdosis und damit das Ausmaß der „Überdosis“ aus; sie ist für jedes Individuum, seiner aktuellen Belastbarkeit entsprechend, unterschiedlich.<sup>13</sup> Dieses Zusammenspiel ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



**Abb. 1:** Wichtige Faktoren für das Ausmaß der Stressdosis

Quelle: *Huber, Günther K.*, Stress im Unternehmen: unterschätzt – teuer – vermeidbar, Hamburg: Windmühle, Verlag u. Vertrieb von Medien, 1986, S. 97.

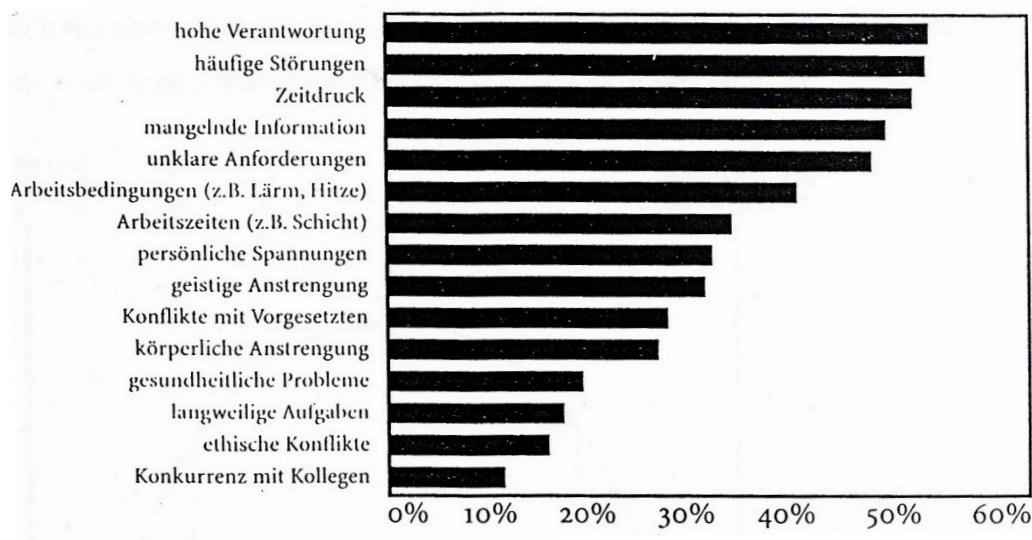
<sup>12</sup> *Wagner-Link, Angelika*, Entspannungsmethoden für Vielbeschäftigte, 1995, a. a. O., S. 25.

<sup>13</sup> *Huber, Günther K.*, Stress im Unternehmen, 1986, a. a. O., S. 97.

### 2.2.3 Daily hassels (alltägliche Belastungen)

In den letzten Jahren hat gezeigt, daß einschneidende Erlebnisse für das Auftreten von Streßfolgeschäden **weniger bedeutsam** sind als die vielen belastenden Alltagssituationen. Bedeutsamer sind demnach die persönlichen Belastungssituationen des Einzelnen.

Einen Eindruck, um welche Stressoren es sich dabei z. B. am Arbeitsplatz handeln kann, vermittelt die folgende Darstellung. In ihr sind die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung ermittelten Häufigkeiten verschiedener beruflicher Stressoren bei Beschäftigten eines Universitätsklinikums wiedergegeben.<sup>14</sup>



**Abb. 2:** Häufigkeiten von beruflichen Stressoren bei 1400 Beschäftigten eines Universitätsklinikums

Quelle: *Kaluza, Gert, Gelassen und sicher im Streß: psychologisches Programm zur Gesundheitsförderung*, 2. Aufl., Heidelberg: Springer-Verl., 1996, S. 17.

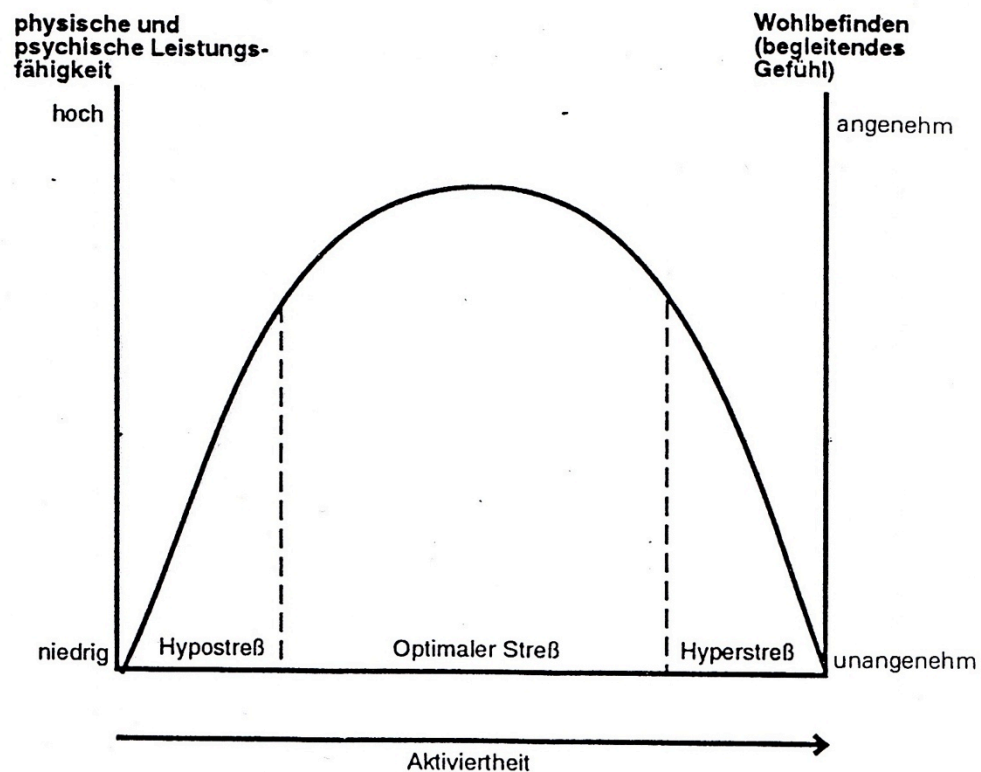
Es ist deutlich zu erkennen, daß der Belastungsschwerpunkt in diesem Fall **im organisatorischen Bereich** liegt. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß Streß keineswegs nur ein persönliches Problem des Mitarbeiters ist, sondern daß die Ursachen zu einem erheblichen Maße auch in betrieblichen Strukturen angesiedelt sind, aber dazu mehr in Punkt 3.

<sup>14</sup> *Kaluza, Gert, Gelassen und sicher im Streß*, 1996, a. a. O., S. 17.

### 2.2.4 Hypostreß und Hyperstreß

Von Bedeutung ist ebenfalls der Grad der geistigen und/oder körperlichen Aktivierung. Er stellt den Zusammenhang zur Leistungsfähigkeit und dem Wohlbefinden her. Bei Unteraktivierung, d. h. bei **Hypostreß**, überwiegen Müdigkeit, Langeweile und Depri- mierung. Bei Überaktivierung, also bei **Hyperstreß**, senkt sich die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden. Dazwischen muß es ein **Optimum von Streß** geben, in dem wir uns wohlfühlen und in dem wir leistungsfähig sind. Ein solcher Zustand ist die beste Voraussetzung für die Erhaltung des Gesundheitszustandes.

Die Beziehung zwischen dem Streßausmaß und der Leistungsfähigkeit bzw. der Stim- mung läßt sich mit einer umgekehrten U-förmigen Funktion darstellen. Die Gesetzmä- ßigkeit wurde nach ihren Entdeckern YERKES-DODSON-Regel benannt.<sup>15</sup>



**Abb. 3:** Zusammenhang zwischen Aktivierungsgrad und Leistungs- fähigkeit/Wohlbefinden

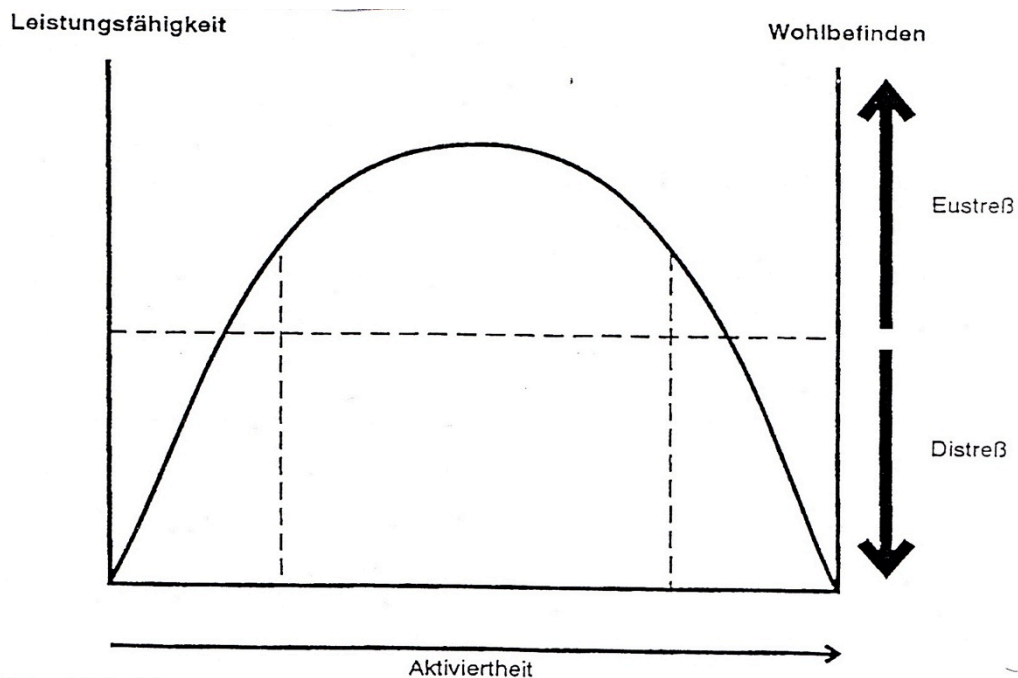
Quelle: *Günther, Rolf*, Streßmanagement – Heft GMA 17, Studiengemeinschaft Darmstadt, herausgegeben von: Verlag Kamprath-Helène, Darmstadt, S. 23.

<sup>15</sup> *Günther, Rolf*, Streßmanagement – Heft GMA 17, Studiengemeinschaft Darmstadt, herausgegeben von: Verlag Kamprath-Helène, Darmstadt, S. 23.



Ich habe mir die Frage gestellt, was in unserer Gesellschaft häufiger auftritt: Hypostreß oder Hyperstreß? Ich vermute, daß Aussagen wie „Ich bin total gestreßt“ eher getroffen werden, wenn Menschen von ihrer geistigen oder körperlichen Überaktivierung sprechen, also von Hyperstreß. Menschen, die unter starker Unteraktivierung leiden, sind in unserer Leistungsgesellschaft wahrscheinlich in der Minderheit. So könnten z. B. Arbeitslose, Rentner oder Hausfrauen davon betroffen sein. Möglicherweise bedingt auch (mein) unser ‚allgemeines Streßverständnis‘, daß diese Gruppen nicht so leicht mit Streß in Verbindung gebracht werden wie z. B. Manager.

Festhalten kann man diesbezüglich zunächst, daß **Distreß** (schädlicher Streß) gleichermaßen bei zu starkem Hypostreß und auch Hyperstreß entsteht. Das **Optimum an Streß** hingegen befindet sich im Bereich des sog. **Eustreß** (welcher der Motor für die Leistungsfähigkeit ist) und wirkt sich gesundheits- und entwicklungsfördernd auf den Menschen aus. Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge schematisch bezogen auf die YERKES-DODSON-Regel.<sup>16</sup>



**Abb. 4:** Die YERKES-DODSON-Regel und ihre Beziehung zu Eustreß und Distreß  
Quelle: Günther, Rolf, Streßmanagement – Heft GMA 17, a. a. O, S. 24.

<sup>16</sup> Vgl. Günther, Rolf, Streßmanagement – Heft GMA 17, Studiengemeinschaft Darmstadt, S. 24.

## 2.3 Wirkung von Streß

Streß ist nach den zuvor erfolgten Betrachtungen nicht ausschließlich ein gesundheits-schädigendes Phänomen – er kann sehr wohl leistungsfördernd und motivierend sein. „Streß ist die Würze des Lebens“, wie *Hans Selye* es einmal formuliert hat.<sup>17</sup>

Womit gesagt sein soll, daß die kurzfristige Aktivierung, die in einem ständigen Wechsel immer wieder von Phasen der Entspannung abgelöst wird, ein wesentliches, **positives Kennzeichen** des Lebendigen ist. Leichter Streß (dieser Art) geht mit Gefühlen von Angeregtheit, Wachheit und Konzentriertheit einher.

### 2.3.1 Akute Streßreaktion

Die Streßreaktion ist im Prinzip ein uraltes Programm unserer Gene, mit dem Sinn, die Lebenserhaltung durch einen reflexhaften Angriffs- und Fluchtmechanismus zu sichern.<sup>18</sup> In einer Gefahrensituation sollte der gesamte Organismus blitzschnell aus einem entspannten Zustand in höchste Alarm- und Leistungsbereitschaft umschalten, etwa wenn ein Steinzeitjäger von einem wilden Tier überrascht wurde. Ihm blieben nur zwei Möglichkeiten: **Kampf oder Flucht**. Für beide Vorhaben mußte der Organismus die psychischen und physischen Funktionen auf höchste Konzentration der Kräfte einstellen.

Die **akute körperliche** Streßreaktion wird ermöglicht durch ein kompliziertes Zusammenspiel zwischen dem zentralen Nervensystem, dem vegetativen Nervensystem und dem Hormonsystem. Sie läuft vereinfacht ausgedrückt wie folgt ab:

- ⇒ die Nebennieren schießen Adrenalin ins Blut
- ⇒ dadurch werden Energien in Muskeln und Gehirn freigesetzt
- ⇒ es erfolgt eine blitzartige Mobilmachung aller Körperreserven,
- ⇒ das Herz wird besser durchblutet und leistungsfähiger.
- ⇒ Die Herzschlagrate steigt an, der Blutdruck steigt,

<sup>17</sup> Zitat von *Selye, Hans* in: *Kaluza, Gert*, Gelassen und sicher im Streß, 1996, a. a. O., S. 24.

<sup>18</sup> Vgl. *Lesch, Matthias und Förder, Gabriele*, Kinesiologie – Aus dem Streß in die Balance, München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH, 1994, S. 17.

- ⇒ die Bronchien erweitern sich, die Atmung wird schneller (für Sauerstoffversorgung),
- ⇒ die Durchblutung der Skelettmuskulatur wird verbessert und die Muskelspannung erhöht (damit man sofort flüchten kann oder um Kraft für den Kampf zu haben).
- ⇒ Zuckerreserven aus der Leber (als Energie) werden vermehrt ins Blut abgegeben,
- ⇒ die Gerinnungsfähigkeit des Blutes ist erhöht (für drohende Verletzungen),
- ⇒ die Verdauungstätigkeit von Magen und Darm wird herabgesetzt (jetzt auf Toilette zu müssen, hätte in früheren Zeiten den Tod bedeuten können),
- ⇒ die Funktionen der Sexualorgane und die Ansprechbarkeit auf sexuelle Reize werden eingeschränkt (damit man sich in keinem Fall ablenken läßt) und
- ⇒ die Immunkompetenz ist reduziert.<sup>19</sup>

### **2.3.2 Langzeitfolgen**

Die eben beschriebene Reaktion bezog sich auf die körperliche Ebene. Der Mensch reagiert auf Streß allerdings als ganzheitliches System. Wechseln sich Streßsituationen nicht immer wieder mit Phasen der Entspannung ab, werden beim Menschen Überreaktionen auf allen Ebenen stattfinden, d. h. auf der kognitiven (geistig-gedanklichen), der emotionalen (Gefühle und Empfindungen), der vegetativen (Steuerung der Körperfunktionen) und der muskulären Ebene.<sup>20</sup> Das kann tiefgreifende Folgen haben:

- Gedächtnisstörungen und -verlust, Abnahme der Entscheidungsfähigkeit, Zunahme der Fehlerhäufigkeit, sinkende Konzentration und Aufmerksamkeit,
- Gereiztheit, Nervosität, Ängste, Panik und Depressionen nehmen zu, das Selbstwertgefühl vermindert und Persönlichkeitszüge können verändert werden (z. B.: kooperative Führungskräfte werden autoritär, engagierte Leute gleichgültig),
- Übelkeit, Erbrechen oder Magen-/Darmbeschwerden, Herzklopfen oder -rasen, Bluthochdruck und erhöhte Cholesterinwerte, aber auch Verstopfung oder Durchfall, Schwäche- oder Schwindelgefühl, Juckreiz, starkes Schwitzen oder gar Asthma können vorkommen,
- Verspannungen besonders im Schulter- und Rückenbereich, Kopfschmerzen, Zucken der Muskeln, Erschöpfungsgefühle und Unfähigkeit zur Entspannung treten auf,

---

<sup>19</sup> Vgl. *Kaluza, Gert*, Gelassen und sicher im Streß, 1996, a. a. O., S. 18.

<sup>20</sup> Vgl. *Wagner-Link, Angelika*, wirksame Methoden für Vielbeschäftigte, 1995, a. a. O., S. 31.

- Schlafmuster sind gestört, es kommt zu Einschlaf- oder Durchschlafstörungen, die Überforderung bei täglichen Aufgaben nimmt zu, Drogenkonsum und Tablettenmißbrauch können ebenfalls zunehmen.<sup>21</sup>

Die eben aufgezeigten Auswirkungen sind für die Betrachtung betrieblicher ANTI-Streß-Strategien von großer Bedeutung. Als wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse kommen sie gelegentlich als Argumente zum Einsatz.

Doch nicht nur Erkrankungen und andere Störungen des Befindens gehören zu den Langzeitfolgen von schädlichem Streß. **Auf lange Sicht** ziehen die Folgen noch viel weitere Kreise. Z. B. fallen steigende Kosten in unserem Krankenversicherungssystem an, ein Verlust an Arbeitsproduktivität für den Betrieb kann auftreten, eine enorme Belastung für Familienmitglieder entsteht und der Verlust der Lebensqualität der Betroffenen selbst ist ebenso erheblich, um nur einige Aspekte zu nennen.

---

<sup>21</sup> Vgl. *Günther, Rolf*, a. a. O., S. 26-28; *Kaluza, Gert*, a. a. O., S. 24f.; *Wagner-Link, Angelika*, wirksame Methoden für Vielbeschäftigte, a. a. O., S. 34.

### 3 STREß IN DER ARBEITSWELT

Der Mensch von heute kann im Gegensatz zum Urmenschen weder privat noch im Berufsleben richtig ‚fliehen oder kämpfen‘. Es sind eher Ausnahmesituationen, in denen er diesem natürlichen Verteidigungs- und /oder Überlebensmechanismus nachkommen kann, z. B. wenn ein Auto auf einen Fußgänger zurast und dieser sich durch einen blitzschnellen Sprung auf den Bürgersteig rettet – ohne nachzudenken, ob dies die beste Schutzmaßnahme gewesen ist.

In unserer modernen Industriegesellschaft sind es, wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, häufig Alltagssituationen, die eine Streßreaktion in uns auslösen. Konflikte mit Vorgesetzten oder Kollegen, als ein Beispiel, werden in den seltensten Fällen durch ‚Kampf‘ (Schlägerei) oder durch ‚Flucht‘ (Verlassen des Arbeitsplatzes) gelöst.

Signalisiert das Gefühl dem Körper jedoch, daß er eines von beiden am liebsten tun würde, bereitet uns der Körper trotzdem darauf vor. Die Streßreaktion wird in Gang gesetzt. Die körperlichen Vorgänge laufen – wie vor tausenden von Jahren – automatisch beim Eintreten von belastenden Situationen und Ereignissen im Körper ab. Allerdings müssen wir vor dem Bildschirm sitzen bleiben oder uns in zivilisierter Form mit Vorgesetzten oder Kollegen, über die wir uns ärgern, auseinandersetzen, obwohl wir Energie für außergewöhnliche körperliche Aktivitäten in uns mobilisiert haben.

Geht eine Streßsituation schnell vorüber, kann der Körper die Auswirkungen der Mobilisierung auffangen. Folgen jedoch immer wieder Streßsituationen, ohne daß die bereitgestellten Energien abgebaut werden, richtet sich diese Kraft unter Umständen gegen den eigenen Körper. Es kann zu einem sogenannten ‚Energiestau‘ kommen, der, wenn er häufig auftritt, zu gravierenden körperlichen und psychischen Beschwerden führt und mit den bereits beschriebenen Auswirkungen von Distreß einhergeht.

Von großer Bedeutung ist ebenfalls, ob eine Person Einfluß auf das nehmen kann, was als Stressor auf sie einwirkt.

Viele Forscher stimmen darin überein, daß eine Streßsituation am besten charakterisiert werden kann als wahrgenommene Bedrohung, Schädigung oder Herausforderung, verbunden mit verminderten Kontrollmöglichkeiten<sup>22</sup>. Aber auch wenn die Bedrohung unbewußt bleibt, kann Streß Spuren hinterlassen:

„[...] Streßreaktion, etwa gemessen an dem erhöhten Ausstoß an Adrenalin, psychischen Befindlichkeitsstörungen wie Depressionen oder somatischen Beschwerden wie Herzerkrankungen, Magengeschwüren usw., sind um so wahrscheinlicher bzw. ausgeprägter, je weniger die betroffene Person Einfluß auf ihre Umwelt nehmen kann bzw. je weniger sie die Situation selbst gestalten und verändern kann; mit anderen Worten: je ohnmächtiger sie sich fühlt. Zum Beispiel war die Adrenalinausschüttung bei „Lärm-Streß“ höher, wenn keine Kontrollmöglichkeit über die Lärmquelle (den sog. Stressor) bestand.“<sup>23</sup>

„Wichtig ist, daß Streß auch dann entsteht, wenn belastende Situationen und Ereignisse gar nicht real auftreten. Es reicht die Vorstellung von und die Angst vor derartigen Situationen, um die gesamte Palette psychischer und körperlicher Beschwerden hervorzurufen.“<sup>24</sup>

Bezogen auf ein Beispiel zum Thema ‚Mobbing‘ würde bei einer Person, die über einen längeren Zeitraum permanent von ihren Kollegen angegriffen wird, irgendwann die pure Vorstellung an die Schikanen der Anderen ausreichen, um genau die gleiche Streßreaktion hervorzurufen, als wäre es ein reales Geschehen von Mobbing. Die Angst davor, daß ihr Schlimmes widerfahren könnte, würde wahrscheinlich den Streßmechanismus auslösen. Berichte über Menschen, die unter Mobbing-Attacken leiden, werden bestätigen können,<sup>25</sup> daß nicht wenige unter genau den Gesundheitsbeeinträchtigungen leiden, die unter Punkt 2.3.2 beschrieben wurden.

<sup>22</sup> Vgl. Lazarus/Launier, 1981; Bronner 1984, in Huber, Günther K., a. a. O., S. 8.

<sup>23</sup> Udris, 1981, S. 406, zit. nach Huber, Günther K., a. a. O., S. 8.

<sup>24</sup> Lenert, Michael, Streß in der Arbeitswelt, 2. Auflage, Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 1996, S. 11.

<sup>25</sup> In Anlehnung an: Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz – eine Übersicht über die bisherige Forschung, in: Zeitschrift für Personalforschung, Schwerpunkt 3/93 und 4/93.

Ich erachte jede Streßreaktion als eine ernstzunehmende und sinnvolle Reaktion des Körpers. Könnte er sich verbal ausdrücken (anstatt über Symptome) würde er vielleicht sagen: „Es wäre besser für Dein Leben und für Deine Gesundheit, wenn Du **jetzt** diese Situation, den Konflikt meiden würdest“. Leider hören zu wenige Menschen rechtzeitig auf die Signale oder Warnungen ihres Körpers und flüchten dann oft ‚nach verlorenem Kampf‘ vom Arbeitsplatz in die Krankheit, ohne die Ursache beseitigt zu haben.

Hier ist jedoch zu ergänzen, daß nicht nur der mangelnde Zugang zum eigenen Körper schuld daran ist, wenn ein Betroffener diese Botschaft nicht umsetzen kann. Gerade im Arbeitsleben gibt es genügend Barrieren, die den Weg aus belastenden Streßsituationen oder -umständen verhindern. Im nächsten Punkt werden sie genauer betrachtet.

### **3.1 Streßursachen in Betrieben**

Bevor man dem schädigenden Streß im Arbeitsleben entgegenwirken kann, gilt es zunächst herauszufinden, was die Mitarbeiter im jeweiligen Betrieb streßt. Unter Punkt 2.2.3 sind für einen konkreten Fall Ursachen geschildert worden.

Die Erläuterungen im Anschluß geben hingegen einen kurzen, breiten Überblick darüber, in welchen Bereichen eines Betriebes überhaupt mit Streß zu rechnen ist. Sie stammen aus einem Ratgeber der Kammer für Angestellte und Arbeiter in Wien. Hier heißt es:

„Streßursachen liegen sowohl in den Arbeitsanforderungen und -belastungen als auch in den persönlichen Arbeitsvoraussetzungen“.<sup>26</sup> Diese Aussage bedarf einer genaueren Betrachtung.

---

<sup>26</sup> *Lenert, Michael*, Streß in der Arbeitswelt, a. a. O., S. 11.

### **3.1.1 Arbeitsanforderungen und Belastungen**

Direkt aus der Arbeitsorganisation und der Art der ausgeübten Arbeitstätigkeit ergeben sich streßerzeugende Arbeitsanforderungen und -belastungen. Das bedeutet z. B.:

- Eine geforderte Daueraufmerksamkeit führt leicht zur Überforderung der geistigen Konzentrationsfähigkeit, ebenso
- Belastungen durch fortwährende und unerwartete Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit, Zeitdruck,
- Belastungen durch monotone Arbeitstätigkeiten,
- eingeschränkte Selbständigkeit bei der Planung und Ausführung der eigenen Arbeit,
- ein zu enger, ungünstiger Arbeitsplatz
- oder schlechte Raumverhältnisse (Licht, Luft, Temperatur, Lärm ...) sowie erhöhte Unfallgefahr. **Ebenso streßerzeugend können**
- außergewöhnliche Arbeitszeiten wie beispielsweise Nacht- und Schichtarbeit,
- übermäßig viele Überstunden,
- die von anderen Personen isolierte Arbeit an Einzelarbeitsplätzen, aber auch
- erzwungene Gruppenarbeit wirken. **Darüber hinaus können**
- Konkurrenzverhalten, Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen und Mobbing
- sowie fehlende Anerkennung und mangelnde gegenseitige Unterstützung streßerzeugend wirken.

Daneben gibt es noch Arbeitsanforderungen und -belastungen in einem weiteren Sinn, auf die der einzelne Arbeitnehmer persönlich weitaus weniger Einfluß hat als auf die eben genannten. Zu ihnen gehören gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen des Unternehmens, die z. B. im Fall von Rationalisierungsmaßnahmen zu Streß durch Arbeitsplatzunsicherheit führen.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. *Lenert, Michael*, Streß in der Arbeitswelt, a. a. O., S. 7.



### **3.1.2 Persönliche Arbeitsvoraussetzungen**

Die persönlichen Arbeitsvoraussetzungen sind von Mensch zu Mensch verschieden. Viele persönliche Arbeitsvoraussetzungen, wie z. B. die Einstellung zur Arbeit, schwanken auch bei derselben Person von Tag zu Tag oder sind nicht zu jeder Tageszeit im gleichen Ausmaß verfügbar. Jeder Mensch hat seine leistungsstarken und leistungsschwachen Phasen. Je nachdem in welcher Phase eine Tätigkeit ausgeführt wird, kann ein und die gleiche Arbeitsaufgabe von derselben Person unter gleichen Arbeitsbedingungen einmal als Streß erlebt (z. B. um 3.00 Uhr morgens), das andere Mal (z. B. um 10.00 Uhr morgens) problemlos bewältigt werden.

Außerdem hängt die Verfügbarkeit vieler persönlicher Arbeitsvoraussetzungen von vorangehenden Arbeitsbeanspruchungen und deren Folgen ab. Zu den Arbeitsvoraussetzungen gehören auch persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen sowie Einschätzungen, Bewertungen und Einstellungen wie z. B.:

- Körperbau, Körpergröße, Geschlecht, Lebensalter,
- Gesundheitszustand und körperliche Leistungsfähigkeit,
- Einstellung zur Arbeit, Leistungsbereitschaft und individuelle Arbeitsweisen,
- berufliche Ausbildung und Berufserfahrung,
- Grad der Einarbeitung, berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten,
- die seelische Verfassung und die Angst vor bestimmten Arbeitsaufgaben,
- private Probleme und Schwierigkeiten,
- Selbsteinschätzung und Selbstbewußtsein sowie
- die Handlungsfähigkeit in Konfliktsituationen.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. *Lenert, Michael*, Streß in der Arbeitswelt, a. a. O., S. 8.

### 3.2 Maßnahmen zur Streßverhütung in Unternehmen

In Anbetracht der eben beschriebenen Ursachen für Streß in Betrieben rät *Michael Lenert* zu folgenden Vorgehensweisen, um einer Streßentstehung vorzubeugen:

#### Arbeits- und Organisationsgestaltung:

Am einzelnen Arbeitsplatz und in umfassenderen Arbeitsbereichen (Abteilung) kann durch Verbesserungen der Arbeitsorganisation eine Anpassung der Arbeitsanforderungen an die persönlichen Arbeitsvoraussetzungen der Beschäftigten erreicht werden.

Die Leitlinie sei dabei, die Arbeit so zu gestalten, daß ausgewogene und vielfältige Arbeitsanforderungen entstehen, die den Qualifikationen der Beschäftigten entsprechen. Sei dies an einzelnen Arbeitsplätzen über die Arbeits- und Organisationsgestaltung nicht möglich, dann müßten die Beschäftigten dementsprechend höher bzw. anders qualifiziert werden (s. Punkt Training).

#### Arbeitszeitgestaltung:

Unter diesem Punkt sind jene Maßnahmen zu verstehen, die durch das Verteilen der Arbeits- und Pausenzeit einen positiven Einfluß auf den Menschen anstreben. Besonders wichtig seien die richtige zeitliche Lage und die Dauer von Erholzeiten und Pausen. Auch die Verkürzung der Arbeitszeit (Nachtarbeit) sei eine wirkungsvolle Maßnahme, um Überbeanspruchungen zu vermeiden.

#### Training:

Durch berufliche Weiterbildung, Trainings und berufliche Höherqualifizierung lassen sich die persönlichen Arbeitsvoraussetzungen des Menschen verbessern. Es kann dadurch eine bessere Anpassung der persönlichen Arbeitsvoraussetzungen an die Arbeitsanforderungen erreicht werden. Dazu schlägt *Lenert* Trainingsmethoden wie Zeit- oder Streßmanagement, Gruppen- und Teamtraining – z. B. Konflikt- oder Kommunikationstraining –, Führungstraining, eine Aufklärung/Information der Mitarbeiter über Gruppenprozesse und die berufliche Weiterbildung insgesamt vor.<sup>29</sup>

Um dem Streß **keine Chance** zu lassen, sei es außerdem wichtig,

---

<sup>29</sup> Vgl. *Lenert, Michael*, Streß in der Arbeitswelt, a. a. O., S. 25f.

- die Mitarbeiter regelmäßig über Ereignisse im Unternehmen oder über neue Vorhaben zu informieren,
- regelmäßig Supervision durchzuführen (zumindest in jenen Teilen der Organisation, in denen von der Arbeitsaufgabe her besondere Belastungen auftreten, z. B. in Beratungsdiensten mit persönlichem Kundenkontakt wie Service oder Verkauf) und
- Organisationsentwicklung (das ist die – sinnvollerweise fortlaufende und unter Mitwirkung sämtlicher Betroffener stattfindende – Arbeit an der Unternehmensorganisation und -kultur im Unternehmen selbst, zu der zumindest fallweise unternehmensexterne Fachleute hinzugezogen werden sollten) zu betreiben.

**Je nach Problemlage, wenn Streß trotz der Präventivmaßnahmen auftritt, können**

- Coaching von Führungskräften (Unterstützung und Beratung von Führungskräften bei der Ausübung ihrer Leitungsfunktion),
- Unterstützung bei einer Psychotherapie (so von den Betroffenen erwünscht) sowie
- Konfliktberatung (in betroffenen Unternehmensteilen) ratsam sein.<sup>30</sup>

*Lenert's* geschilderte Vorgehensweise baut auf den in der Einleitung erwähnten Grundlagen der „Humanisierung der Arbeit“ auf. Ein Großteil der genannten Maßnahmen zur Streßvermeidung stellt sich als permanenter Personal- und Organisationsentwicklungsprozeß dar. Ich erachte diesen ganzheitlichen Ansatz für äußerst effektiv, wenn es um betriebliche ANTI-Streß-Strategien geht.

Da eine Betrachtung und Erläuterung aller der in diesem Überblick aufgezeigten Maßnahmen weit über den Umfang dieser Diplomarbeit hinausgehen würde, beschränke ich mich in den nächsten beiden Kapiteln auf ein Element aus diesem ‚Baukastensystem‘. Im Rahmen der sogenannten Verhaltensprävention handelt es sich dabei um Trainingsmethoden aus dem Bereich Streßmanagement.

---

<sup>30</sup> Vgl. *Lenert, Michael*, Streß in der Arbeitswelt, a. a. O., S. 26f.

## 4 STREßMANAGEMENT

Positiver Umgang mit der eigenen Energie hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Um dies sinnvoll umsetzen zu können, besteht heute sowohl im Therapiebereich (z. B. Behandlung von psychosomatischen Beschwerden, Leistungsstörungen, Burnout) als auch in der Prävention (z. B. Managementschulung, Erwachsenenbildung, Präventionsprogramme von Krankenkassen und -versicherung) deutlicher Bedarf an systematischen Streßbewältigungstechniken.

Wenn ich in diesem Kapitel über Streßbewältigung spreche, so ist vorwegzunehmen, daß der richtige Umgang mit Streß nicht auf die Therapie von Streßfolgeschäden beschränkt, sondern schon im Vorfeld der Belastung als Prophylaxe praktiziert werden sollte.

Zu ergänzen ist noch, daß viele der im Streßmanagement angesiedelten Elemente ursprünglich aus dem therapeutischen Bereich kommen und deshalb auf betrieblicher Ebene als Persönlichkeitsentwicklungs- und Verhaltenstrainingsmethoden praktiziert werden.

### 4.1 Die Notwendigkeit von Streßmanagement in Betrieben

Wenn in Betrieben

- die Krankenstände deutlich zunehmen,
- die Fehlerquote deutlich ansteigt,
- der Alkohol- und Tablettenmißbrauch deutlich ansteigt,
- die Arbeitsunfälle zunehmen,
- gehäuft Überstunden anfallen und
- vermehrt Äußerungen über Unzufriedenheit sowie
- Klagen über Überbelastungen seitens der Beschäftigten zu hören sind usw.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. *Lenert, Michael*, Streß in der Arbeitswelt, a. a. O., S. 22.

dan n sollte sich das Management Gedanken darüber machen, welche Rolle Streß dabei einnehmen könnte. Wie die folgende Situationsbeschreibung zeigt, wird dies leicht unterschätzt. *Wagner-Link*, Trainerin im Bereich Streßbewältigung dazu:

„Vor einigen Jahren“, so berichtet sie in einem ihrer Bücher,<sup>32</sup> „unterhielt ich mich mit Herrn P., dem Personalchef eines mittelgroßen Unternehmens, für das ich damals Führungstrainings durchführte“.

Ausgangspunkt war Herrn P.'s Feststellung, daß in der letzten Zeit Fehlentscheidungen im oberen und mittleren Management zugenommen hätten. Als sie ihm daraufhin vorschlug, Streßbewältigung in das Ausbildungsprogramm seiner Firma zu übernehmen, reagierte er verärgert und entgegnete:

„Bei uns gibt es doch keinen Streß. Das ist doch nur eine Modeerscheinung! Von einer erfolgreichen Führungskraft erwarte ich, daß sie mit ihren Alltagsproblemen alleine zu Rande kommt. Ich schicke doch meine Leute nicht auf Firmenkosten zu einem Erholungsseminar“.

Diese Aussage hat mich zum Schmunzeln gebracht, aber ich gehe davon aus, daß solche Bemerkungen, wie sie der Personalchef hier im Beispiel äußert, nicht untypisch sind. Vielleicht hätte er auf jemanden hören sollen, der etwas davon versteht! Ob Frau *Wagner-Link* ihn noch von dem Nutzen für sein Unternehmen überzeugen konnte, geht leider nicht aus ihrer Erzählung hervor.

Fest steht, daß Fehlhandlungen und Fehlentscheidungen durchaus typische Streßreaktionen sind, denn in Dauerstreß-Situationen nehmen Konzentration und Wahrnehmungsfähigkeit ab (s. Punkt 2.3.2). Mittlerweile längst nachgewiesen sind auch die Zusammenhänge zwischen Streß auf der einen und innerbetrieblichen Spannungen, Fehlzeiten und Leistungsabfall auf der anderen Seite.<sup>33</sup>

Gerade beim Einsatz von Trainingsmethoden reagieren jedoch viele Betriebe zurückhaltend. Sie kosten zunächst viel Geld, aber ihre spätere Übertragung auf den betrieblichen

<sup>32</sup> Vgl. *Wagner-Link, Angelika*, Aktive Entspannung und Streßbewältigung, 1995, S. 2.

<sup>33</sup> Vgl. *Wagner-Link, Angelika*, Aktive Entspannung und Streßbewältigung, 1995, a. a. O., S. 2.

Alltag ist immer ungewiß. Ob Streßmanagement für einen Betrieb und seine Mitarbeiter als Training notwendig ist, ist schwer zu beurteilen und von Fall zu Fall verschieden. Wenn nach einer Problemanalyse im Betrieb jedoch von einem externen Berater Streßmanagement als Training für sinnvoll erachtet wird, sollten Betriebe nicht mit dem Argument wie Herr P. aus dem Beispiel kommen *er würde seine Leute doch nicht auf Firmenkosten zu einem Erholungsseminar schicken*, sondern diesen Vorschlag eingehend prüfen.

Was die Übertragbarkeit von Trainingsmethoden zum Umgang mit Streß, aber auch allgemein angeht, so stimme ich zu, daß manche erlernten Inhalte nie umgesetzt werden. Dies kann meines Erachtens daran liegen, daß die Seminarinhalte zu unspezifisch ausgerichtet waren und/oder daß entweder die Betroffenen Mitarbeiter oder aber das Unternehmen selbst einer Veränderung nicht offen gegenüberstehen. Aus diesem Grund gilt es im Vorfeld festzustellen, ob im Rahmen von Streßmanagement alle betroffenen Personen eine Veränderung wünschen und wie diese aussehen soll, um später realisierbar zu sein.

Die Kosten für dieses sog. ‚Erholungsseminar‘ sollten dann als Investition angesehen werden, denn wie später noch aufgezeigt wird, läßt sich die Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter auch betriebswirtschaftlich in Zahlen messen.

#### **4.2 Streßbewältigung**

Durch die Möglichkeit der Bewältigung („Coping“) von Streßreizen – z. B. durch bewußte Wahrnehmung und Vermeidung (passiv) oder durch deren Beseitigung oder Beendigung (aktiv) – wird auch die antizipierend stressende Wirkung auf den Organismus reduziert oder beseitigt und es kommt gar nicht erst zu Schäden.<sup>34</sup>

Dabei geht es nicht nur um das Beseitigen „negativer“ Stressoren, sondern auch um das Einführen der „richtig dosierten“ Stressoren (Anforderungen); nämlich solchen, die die Belastbarkeit des Einzelnen erhöht und deren Chance für die Bewältigung und damit für Erfolgs- oder Zufriedenheitserlebnisse besonders groß ist.

---

<sup>34</sup> Huber, Günther K., Streß im Unternehmen, 1986, S. 101.

#### 4.2.1 Ansatzmöglichkeiten zur Stressbewältigung

Stressbewältigung hat somit zum Ziel, individuelle Fähigkeiten und Ressourcen anzuwenden, um interne und externe Anforderungen zu erfüllen und gesund zu bleiben. Man unterscheidet hier zwischen Strategien, die auf die Veränderung der situativen, stresserzeugenden Bedingungen ausgerichtet sind („instrumentelle Strategien“) und Methoden zur Veränderung der körperlich-emotionalen Reaktion, die die Beschwerden lindern, aber nicht die Ursache bekämpfen („palliative Strategien“).<sup>35</sup>

Es gibt folglich zwei Wege, um Stress zu bewältigen:

1. Methoden, mit denen die Ursachen von Stress verändert werden („instrumentelle Strategien“). Dabei geht man die Belastung direkt an und löst das Problem langfristig. Die Belastungssituation wird nicht nur erträglicher, sondern grundsätzlich verändert oder der Organismus stressresistenter gemacht. Diese sogenannte **langfristige Stressbewältigung** ändert entweder die Stresssituation oder den Menschen selbst.
2. Demgegenüber stehen Techniken der **kurzfristigen Erleichterung** („palliative Strategien“). Hier geht man die Auswirkungen bereits auftretender Stressreaktionen direkt an und versucht, Eskalationen zu vermeiden und die Spitzen der Erregung zu kappen.

*Wagner-Link* vertritt die Ansicht<sup>36</sup>, daß eine **langfristige Bewältigungstechnik** angebracht ist, wenn man

- die Ursache einer Belastung verändern, beseitigen oder reduzieren will und nicht nur eine kurzfristige Lösung anstrebt bzw. wenn
- eine Belastung vorhersehbar ist und man sich darauf vorbereiten kann.

Zuvor müsse man entscheiden, ob man das eigene Verhalten (Organismus), die Umwelt (Stressoren) oder beides verändern wolle – eine wichtige Entscheidung, bei der Betrieb und Mitarbeiter gleichermaßen beteiligt sein sollten. Danach muß bei den langfristigen

<sup>35</sup> Vgl. *Wagner-Link, Angelika*, Verhaltenstraining zur Stressbewältigung, Arbeitsbuch für Trainer und Therapeuten, München: Pfeiffer, 1995, S. 69.

<sup>36</sup> *Wagner-Link, Angelika*, Aktive Entspannung und Stressbewältigung, 1995, S. 42.

Strategien geplant werden, welche der verschiedenen Verhaltenstechniken wann zum Einsatz kommen sollen.

Die **Techniken der kurzfristigen Erleichterung** hingegen, bei denen Einfluß auf die Streßreaktion des Körpers genommen wird, können angewendet werden, wenn man

- die Ursache einer Belastung (momentan) nicht verändern kann (will),
- sich bereits in einer Streßsituation und einen ‚kühlen Kopf‘ bewahren will (muß),
- bemerkt, daß die eigene Erregung zu hoch ist und man sie senken möchte.

Es ist zwar möglich, zwischen kurz- und langfristigen Streßbewältigungs-Strategien zu unterscheiden, aber sowohl im Privat- als auch im Berufsleben wird es langfristig notwendig sein, beide Strategien zur Erhöhung der Wirksamkeit miteinander zu kombinieren.

#### ***4.2.2 Strategien zur Streßbewältigung***

Ausgehend von den zuvor beschriebenen kurzfristigen und langfristigen ANTI-Streß-Strategien, sind diesen in der nachfolgenden Übersicht Techniken zugeordnet, die als Beispiele für mögliche Vorgehensweisen dienen. Bei der anschließenden Erläuterung beschränke ich meine Auswahl auf einige der einfachsten und doch interessantesten.

Des Weiteren scheint mir sinnvoll zu betrachten, **w e r w e l c h e** Strategien verfolgen und anwenden kann. Damit ist gemeint, daß bei verschiedenen Strategien das Individuum selbst gefordert ist und bei anderen Betriebe oder Organisationen im Vordergrund stehen.



*Stressoren:**Langfristige Veränderung*

- Analysieren
- Bewerten
- Ausschalten
- Reduzieren
- Vermeiden

*Beispiele:*

- Problem lösen
- Zeitmanagement
- Motivieren
- Risikoverhalten abbauen
- Delegieren

*Organismus:**Langfristige Veränderung*

- Bewertung verändern
- Positives Verhalten aufbauen
- Belastbarkeit erhöhen

*Beispiele:*

- Einstellungsänderung
- Entspannung
- Kontakte pflegen
- Sport

*Reaktion:**Kurzfristige Erleichterung*

- Kappen der Erregungsspitzen
- Deeskalation

*Beispiele:*

- Spontanentspannung
- Wahrnehmungslenkung
- Positives Selbstgespräch
- Abreaktion

**Abb. 5:** Ansatzmöglichkeiten zur Streßbewältigung und Beispiele für Techniken  
 Quelle: *Wagner-Link, Angelika*, Verhaltenstraining zur Streßbewältigung, Arbeitsbuch für Trainer und Therapeuten, München: Pfeiffer, 1995, S. 71.

Zunächst zu meiner Einschätzung, wer welche Strategien verfolgen kann. Dabei gehe ich von den drei (zuvor dargestellten) Ansatzmöglichkeiten nach *Wagner-Link* aus.

1. Bei den Stressoren: Diese Strategie bedeutet eine langfristige Veränderung und ist als betriebliche ANTI-Streß-Strategie nur durch das Mitwirken von Betrieben möglich. Konkret heißt das, daß man die Arbeitsumwelt und -umgebung sowie die Verhältnisse verändern muß, um Streß abzubauen. Hierzu ist es sinnvoll, Organisationsentwicklung zu betreiben und ganzheitliche Ansätze – wie die von *Lenert* geschilderten – zu verfolgen. Wie diese Strategie verfolgt werden kann bzw. welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen sollten, dazu können Informationen zum Stichwort betrieblicher Gesundheitsförderung Aufschluß geben, auf die ich in Kapitel 6 noch näher eingehe.

2. Beim Organismus: Auch diese Strategie ist auf eine langfristige Veränderung ausgerichtet. Im Gegensatz zu der erstgenannten setzt sie jedoch nicht an den Verhältnissen im Betrieb an, sondern bei dem Verhalten der Mitarbeiter. Auf betrieblicher Ebene wird durch Trainingsmethoden wie Zeitmanagement, Konfliktmanagement, Kommunikationstraining usw. schädigendes Verhalten beleuchtet und Fähigkeiten zu gesünderem Verhalten entwickelt. Der Betrieb spielt bei dieser Strategie eine genauso wichtige Rolle wie der Mitarbeiter selbst, denn erst durch die Bereitschaft zur Veränderung und ein entsprechendes Weiterbildungsangebot kann diese Strategie verfolgt werden.
3. Bei der Streßreaktion: Hierunter fallen die Techniken zur kurzfristigen Erleichterung. Im Sinne des Wortes ‚Strategie‘<sup>37</sup> ist diese Vorgehensweise auch eine mögliche betriebliche ANTI-Streß-Strategie. Die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Betrieb besteht darin, daß Trainingstechniken vermittelt werden und der Mitarbeiter später nicht bei der Ausübung dieser vom Betrieb behindert wird. Ungünstig ist an dieser Methode, daß die Mitarbeiter praktisch sich selbst überlassen sind, wenn nicht zusätzlich eine langfristige Veränderung der schädigenden Verhältnisse im Betrieb angestrebt wird.  
Diese kostengünstige Variante, mit aus meiner Sicht ‚eingeschränkten Erfolgchancen‘ ist auf jeden Fall besser als keine Strategie; positive Wirkungen für den Einzelnen wie auch für den Betrieb als Folge können auch hier erzielt werden, wie etwa die Ergebnisse des Projektes „ANTI-Streß-Seminar“ in Kapitel 5 zeigen.

Ein sehr großer Anteil der in Abb. 5 von *Wagner-Link* aufgeführten Strategien beruht auf einer Verhaltensänderung beim Individuum, egal ob langfristig oder zunächst zur kurzfristigen Erleichterung. Das mag daran liegen, daß ihre Trainingsmethoden sich nicht nur an den arbeitenden Menschen richten, sondern eine Sensibilisierung bezüglich Streß am Arbeitsplatz und im Privatleben gleichermaßen als Ziel haben. Diese Techniken bieten meiner Einschätzung nach den Vorteil, daß sie sehr schnell erlernt und umgesetzt werden können sowie unmittelbar **spürbare Erfolge** nach sich ziehen. Einen Eindruck, worum es sich dabei handelt und vor allem, *wie* vorgegangen wird, vermittelt die folgende Auswahl.

---

<sup>37</sup> Vgl. *Duden „Fremdwörterbuch“*, Bd. 5, Bibliografisches Institut, 1982, S. 730: „Strategie: genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein psychologisches Ziel o. ä. zu erreichen und der Faktoren, die die eigene Aktion ‚behindern‘ können, einkalkuliert.“

#### 4.2.2.1 Die Wahrnehmungslenkung

Belastende Gedanken in Streßsituationen werden durch neutrale, erregungsreduzierende Gedanken ersetzt. Dies geschieht mit Hilfe konkreter Reize, z. B. indem man auf ein schönes Bild schaut, Vogelgezwitscher lauscht oder seine Gedanken positiven Ereignissen zuwendet (wie dem letzten Urlaub oder netten Leuten). Man kann auch an das befreiende Gefühl denken, das man haben wird, nachdem die Streßsituation vorüber ist.

Sehr wirkungsvoll sind auch die „nach innen geschauten Bilder“, sog. Ruhebilder. Man stellt sich dabei einen erholsamen, erfrischenden und streßfreien Ort vor, wie z. B. einen Strand, eine Wiese, eine Berglandschaft und läßt die entstehenden Empfindungen (durch riechen, sehen, hören, schmecken, fühlen ...) auf sich wirken. Gekoppelt mit anderen Entspannungstechniken ist dieses ‚Spielen mit der eigenen Phantasie‘ oft leichter.

Des Weiteren werden alternative Aktivitäten aufgesucht, um einer Streßeskalation zu entgehen. Dabei kann man kurzfristig etwas Anderes tun und die Belastung so mildern. Bewegungsübungen, Blumen gießen, angenehmere Arbeiten etc. sind hierbei hilfreich. Vermeiden sollte man hingegen Aktivitäten, die neuen Streß für Körper oder Psyche erzeugen können, wie z. B. Spannungszigarette rauchen, starken Kaffee trinken oder Schokoriegel ‚für den kleinen Hunger‘ konsumieren.

#### 4.2.2.2 Positive Selbstgespräche

Hier geht es im Wesentlichen darum, negative Gefühlszustände zu verändern, indem man sich in Streßsituationen durch Selbstermunterung oder Umstrukturierung von Gedanken positive Aspekte vor Augen hält. Anstatt sich zu sagen: „Das schaffe ich nie“, „Ich fühle mich schrecklich“, macht man sich Mut und sagt: „Ich bin gut vorbereitet – Ich werde das schaffen“! Kritische Menschen mögen hier das Argument anbringen, daß sie sich doch nicht selbst belügen wollen, sich etwas Positives zu suggerieren, obwohl es ganz anders in ihnen aussieht. Der Einwand ist berechtigt und es muß hier, wie auch bei allen anderen Techniken, jeweils von den betreffenden Personen entschieden werden, ob ihnen diese Technik hilft. Allerdings ist die ‚Kraft der Gedanken‘ nicht zu unterschätzen.

#### 4.2.2.3 Abreaktion

Die Technik der Abreaktion ist **nur dann** geeignet zur Streßbewältigung, wenn sie jederzeit willkürlich erzeugt und abgestellt werden kann und keine Gefahr zur Selbstverletzung besteht. Mit Abreaktion ist das gezielte Abführen der durch die Streßreaktion angestauten Energie gemeint, die im Laufe des Tages nicht abgebaut werden konnte. Frühzeitig Gefühle wie Ärger, Aggression usw. ‚raus zu lassen‘, um sich nicht später an Familienmitgliedern oder auch während des Tages an Kunden und Kollegen abzureagieren, ist das Ziel dieser Methode.

Mit der Faust auf den Tisch hauen (besser noch auf einen Wutklotz aus Schaumstoff), mit einem fiktiven Kollegen schimpfen, in den Wald gehen, um zu schreien etc. kann sich als hilfreich erweisen. Bei cholerischen Menschen oder solchen, die leicht die Selbstkontrolle bei aggressiven Emotionen verlieren, ist diese Art der Abreaktion allerdings weniger angebracht. Jede Art von Sport und Bewegung, die einem gut bekommt, ist in der Regel ebenfalls hervorragend geeignet, um die mobil gemachte, nicht verarbeitete Energie abzubauen.

Ich glaube, die Methoden der Abreaktion, wie auch die beiden zuvor genannten, werden von vielen Menschen bereits intuitiv und automatisch benutzt. Das Entscheidende im Rahmen eines Trainings ist daher, diese ANTI-Streß-Strategien in entspanntem Zustand zu erlernen oder zu erweitern, damit sie später in Streßsituationen (wenn auf bestehende Handlungsmuster zurückgegriffen wird<sup>38</sup>) parat sind.

#### 4.2.2.4 Systematische (Spontan-) Entspannung

Hierunter fallen alle **systematischen Entspannungstechniken**, die nach fachgerechtem Erlernen zum Abbau von Streß eingesetzt werden können, wie z. B. Yoga, T'ai Chi, Qi-Gong, Massagetechniken, Rückenschule etc. Es gibt viele unsystematische Möglichkeiten (sog. passive Methoden), wie man sich entspannen kann. Die einen hören beruhigende oder klassische Musik, lesen, gehen spazieren – für andere ist ein heißes Bad, ein Wochenende auf der Couch oder sich gehenlassen und seinen Träumen nachhängen der

---

<sup>38</sup> Vgl. Lesch, Matthias/Förder, Gabriele, Kinesiologie, 1994, S. 18.

schönste Weg. Auch alle anderen Aktivitäten, die Zufriedenheitserlebnisse schaffen, tragen zur Entspannung bei.

Zur Streßbewältigung (besonders im Arbeitsleben) sind jedoch systematische aktive Methoden der Entspannung besser geeignet. Sie basieren auf wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen (s. unten) und man führt die Entspannung selbst, also aktiv und gezielt herbei. Auch wenn die Ursachen der Streßreaktion bestehen bleiben, erzielen sie eine Wirkung, da alle systematischen Entspannungstechniken auf das Parasympathische Nervensystem übergreifen und damit viele Organe in ihren Funktionen gedämpft werden. Dies führt

- ⇒ zur Senkung des Erregungsniveaus,
- ⇒ zu erhöhter Belastbarkeit,
- ⇒ zum Abbau von bereits bestehenden psychosomatischen Beschwerden wie Spannungskopfschmerz, Herz-/Kreislaufstörungen etc.<sup>39</sup>

Langfristig konnte außerdem nachgewiesen werden, daß die Angstbereitschaft abnimmt und positive Veränderungen u. a. in der Selbsteinschätzung auftreten.<sup>40</sup> Das kommt daher, daß der Effekt von Entspannung eine antagonistische Wirkung hat. Doch was bedeutet das?

Entspannung wird mit einem Empfinden von Ruhe, Gelassenheit und Wohlbehagen verbunden.<sup>41</sup> Dies ist damit ein Zustand, der mit unangenehmen Gefühlszuständen wie Unbehagen, Unruhe oder Angst (als Auswirkungen der Streßreaktion) absolut unvereinbar ist. Vereinfacht gesagt, kann man durch Entspannungstechniken den Körper wieder aus dem ‚Alarmzustand‘ in den Normalzustand zurückführen. Damit regulieren sich Auswirkungen der Überreaktion (s. Punkt 2.3.2), woraus ich schließe, daß auch Konzentration und Aufmerksamkeit wieder zunehmen, Gedächtnisstörungen und -verlust bewältigt werden sowie die Entscheidungsfähigkeit verbessert und die Fehlerhäufigkeit reduziert werden können. Bei der systematischen Entspannung werden alle vier Verhaltensebenen direkt oder indirekt angesprochen, was sie besonders wirkungsvoll macht:

---

<sup>39</sup> *Wagner-Link, Angelika*, Aktive Entspannung und Streßbewältigung, 1995, S. 55.

<sup>40</sup> Vgl. Benson 1975, Vaitl, 1978 in: *Wagner Link*, Verhaltenstraining zur Streßbewältigung, 1995, S. 102.

<sup>41</sup> *Wagner Link*, Verhaltenstraining zur Streßbewältigung, a. a. O, S. 101.

1. **Die muskuläre Ebene**, z. B. bei gymnastischen Übungen oder dem Wechsel von An- und Entspannung bestimmter Muskelpartien (Progressive Muskelrelaxation).
2. **Die vegetative Ebene**, durch autogenes Training, Atemübungen usw.
3. **Die emotionale Ebene**, mit Phantasie Reisen oder Kurzvorstellungen, evtl. untermalt von entspannender Musik, bei denen möglichst viele Sinne einbezogen werden.
4. **Die kognitive Ebene**, bei Konzentrationsübungen oder auch Meditationen.

Da sich die vier Verhaltensebenen gegenseitig beeinflussen, (s. Punkt 2.3: Bei Hyperstreß reagiert der Mensch als ganzheitliches System ...), wirkt jede positive Veränderung automatisch auch auf einer oder sogar allen der drei anderen Ebenen.

Bevor Entspannungstechniken am Arbeitsplatz angewendet werden können, sollten die Techniken richtig – am besten unter Anleitung entsprechender Trainer und Therapeuten – erlernt werden. Zu Anfang ist ein Höchstmaß an innerer und äußerer Ruhe noch notwendiger als später bei der selbständigen Anwendung. Störungen wie Besucher oder Telefon sollten weitestgehend ausgeschaltet werden.

Wichtig ist auch die Unterstützung des sozialen Umfeldes, entweder in Form von Ruhe und Verständnis oder durch Integration. Zu berücksichtigen ist auch, daß viele dieser Techniken am Angenehmsten im Liegen zu erlernen sind. Doch mehr solcher Hinweise für die Umsetzung später unter Punkt 5.

#### *4.2.2.5 Strategien der systematischem Problemlösung*

Diese Strategien der Problemlösung wurden von D'Zurilla und Goldfried (1971) entwickelt.<sup>42</sup> Die Neigung, Probleme aufzuschieben oder sie impulsiv und wenig durchdacht nach alt bewährten Mustern zu lösen, ist weit verbreitet. Gerade in Streßsituationen wird es immer wieder passieren, daß man die gleichen alten Fehler macht. Warum?

Auch dies hängt mit dem Sinn der Streßreaktion zusammen, um ureigens unser Überleben zu sichern: „In Streßsituationen schaltet ein im Vorderhirn gelegener Bereich, die Zone für bewußtes, assoziatives Denken (ZBAD), einfach ab“.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. *Wagner-Link*, Aktive Entspannung für Vielbeschäftigte, a. a. O., S. 48.

<sup>43</sup> *Lesch, Matthias und Förder*, Gabriele, Kinesiologie, 1994, S. 18.

Dieser Bereich wird blockiert, nicht mehr mit genügend Energie versorgt und wir können keine wohlüberlegten Entscheidungen mehr treffen. In Gefahrensituationen wäre dies auch das Sicherste; jede Sekunde der Überlegung würde die Reaktion verlangsamen und uns im Zweifel das Leben kosten. Gemäß des „genetischen Programms“ schaltet unser Gehirn um und konzentriert seine Energie in das in hinteren Teil des Kopfes gelegene Stammhirn. Das ist jener Bereich unseres Gehirns, in dem u. a. unsere natürlichen Reflexe und in frühester Jugend erlernte Handlungsweisen und Erfahrungen gespeichert sind. In Streßsituationen wird dieser Bereich aktiviert, und wir bedienen uns – meist unbewußt – aus einem Fundus festgelegter Verhaltens- und Reaktionsweisen.<sup>44</sup>

Kein Wunder, daß es **unter Streß häufig zu Fehlentscheidungen kommt!** Denn die in frühester Jugend angelegten Verhaltensmuster dürften für wichtige Unternehmensentscheidungen nicht immer die beste Handlungsweise anbieten. In einem entspannten Zustand hingegen gelingt es eher, sich den eigenen Schwachstellen bewußt zu werden.

Mit dieser hier betrachteten Strategie der Systematischen Problemlösung in sechs Schritten soll im Bereich von langfristigen Belastungen oder auch bei rein sachlichen Problemen das beste Verhalten vorbereitet und dann später (in einer Streßsituation) ermöglicht werden. Dabei wird, verkürzt gesagt,

1. das Problem genau beschrieben, die möglichen Ursachen, angestrebte Ziele, Hindernisse, mögliche Hilfen und Folgen abgewogen.
2. Erst danach setzt man sich mit möglichen Lösungsversuchen auseinander.
3. Im Anschluß erfolgt die Bewertung und Auswahl einer Lösung. Dabei werden die einzelnen Lösungen auf ihre Konsequenzen hin geprüft, Folgen und Realisierbarkeit abgeschätzt, um dann eine Rangordnung der Lösungen zu erstellen.
4. Die gewählte Methode wird weiter spezifiziert. Ein konkreter Handlungsplan über Zeit, Ort und schrittweises Vorgehen werden festgelegt.
5. Dann wird die Lösung zunächst in einfachen Belastungssituationen erprobt.
6. Im letzten Schritt wird der Erfolg der Lösung überprüft. Hat sie sich in Streßsituationen bewährt? Konnten die (Teil-) Ziele erreicht werden? Falls nicht, bietet sich an, die 2. Lösungsmöglichkeit aus der Rangordnung auszuprobieren.

---

<sup>44</sup> Lesch, Matthias und Förder, Gabriele, Kinesiologie, 1994, S. 19.

## 5 PROJEKTE IM RAHMEN BETRIEBLICHER ANTI-STREß-STRATEGIEN

### 5.1 Das Projekt „Ergonomie und Tanz“

Die Ergonomie ist eine Lehre, die sich damit beschäftigt, die Arbeitswelt an die Erfordernisse des Menschen anzupassen<sup>45</sup>, so z. B. höhenverstellbare Stühle und Tische für unterschiedlich große Menschen oder die Anordnung der Büro- und Organisationsmittel in Griffnähe oder den Gebrauch moderner Kommunikationstechniken; das spart Wege und Zeit, aber auch Bewegung ein. Derartige Entwicklungen gestatten eine passive Kooperation des Arbeitnehmers mit den vorgegebenen Einrichtungen. Auf Dauer hat dies zur Folge, daß alle Bewegungen, die im Hinblick auf die geforderte Arbeit unökonomisch, d. h. überflüssig sind, aus dem Bewegungsablauf entfernt werden.

Bis zu einem gewissen Grad ist ein solches Vorgehen ohne Zweifel sinnvoll und wünschenswert, aber es kann zu einer extremen Bewegungsarmut führen, was dem menschlichen Bedürfnis nach körperlicher Aktivität widerspricht. Wie wichtig ausreichende Bewegung jedoch gerade in Verbindung mit geistiger Beanspruchung am Arbeitsplatz und zum Abbau von Streß ist, zeigten bereits die Schilderungen der vorangegangenen Kapitel. Es erfordert folglich wenig Anstrengung, die reduzierten Bewegungsmöglichkeiten in die Gruppe der Stressoren einzureihen.

Leider kann man Entwicklungen in ihren Richtungen nicht umkehren, aber es ist möglich, geeignete Methoden zu suchen, um wieder Bewegung in die Arbeit bzw. den Arbeitsablauf einzuführen. Marianne Vollmer aus Mannheim hat das mit dem Projekt „Ergonomie und Tanz“ versucht.<sup>46</sup>

Zu diesem Zweck hat sie aus dem klassischen Ballett und anderen tänzerischen Ausdrucksformen Übungen entwickelt, die gezielt die Folgen der Bewegungsarmut bei Bürotätigkeiten angehen – ein Programm aus kreislaufaktivierenden, tänzerischen Übungen.

---

<sup>45</sup> Vgl. Vollmer, Marianne, in: *Gebert, Alfred* (Hrsg.), *Methner, Helmut*; Psychologen gestalten die Zukunft: Anforderungen und Perspektiven; Bericht über die Fachtagung '90 der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im BDP, Bad Dürkheim 1990, Bonn: Deutscher Psychologien-Verlag, 1990, S. 127.

<sup>46</sup> Vgl. Vollmer, Marianne, in: *Gebert, Alfred*, Psychologen gestalten die Zukunft, a. a. O., S. 127 ff.



gen, bei denen Fehlhaltungen eine adäquate Behandlung finden und Entspannungsübungen die die Auswirkungen vielfältiger Belastungen neutralisieren sollen. Vollmer erwähnt in diesem Zusammenhang, daß der Mangel an Bewegung in der Arbeitswelt offensichtlich ein europäisches Phänomen ist. Ein Blick nach Japan zeige, daß dort gymnastische Übungen quasi als **selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltages** eingeplant werden und gleichberechtigt neben Café- oder Mittagspause stehen. Genauso im alten China, welches speziell für die Seidenweber (eine anstrengende Arbeit, verbunden mit Fehlhaltungen) heilgymnastische Übungen entwickelt habe.<sup>47</sup>

Das Projekt „Ergonomie und Tanz“ ist von ihr mit Mitarbeiterinnen der Schreibbüros der Stadt Mannheim durchgeführt worden. Von der Personalleitung ermuntert standen diese dem Vorhaben aufgeschlossen und interessiert gegenüber. Inhaltlich aus einem Theorie- und einem Praxisteil zusammengesetzt, waren im theoretischen Bereich ausgewählte Informationen über die Konstruktion der Wirbelsäule und den Blutkreislauf Schwerpunktthemen. Der praktische Teil setzte sich aus vier Gruppen von Übungen zusammen:

1. Den Kreislauf belebende, aktivierende Übungen, welche insbesondere die Bewegungsarmut und die damit verbundenen Ermüdungserscheinungen angehen.
2. Die Fehlhaltung korrigierende Übungen, die sich auf das Vermeiden klassischer Fehlhaltungen (z. B. Rundrücken) ausrichten und auf das Erlernen gesünderer Sitzhaltungen mit den vorhandenen Sitz- und Büromöbeln konzentrieren.
3. Beruhigende und ausgleichende Übungen, die den Atem kontrollieren und einen neuen, entspannten Muskeltonus herstellen.
4. Lockerungsübungen und tänzerische Elemente zur Vorbeugung von Verkrampfungen.

Durchgeführt wurde das Projekt über einen Zeitraum von vier Wochen mit jeweils sechs Veranstaltungen und einer Erinnerungsveranstaltung nach acht Wochen. Die Konzeption der Veranstaltung beachtete zwei Ziele: Durch die regelmäßige Wiederholung sollten die Teilnehmerinnen die Übungen erlernen, um sie später selbständig durchführen zu können. Ferner wurden die Teilnehmerinnen ermuntert, nach Möglichkeiten zu suchen,

---

<sup>47</sup> Vgl. Vollmer, Marianne, in: *Gebert, Alfred*, Psychologen gestalten die Zukunft, a. a. O., S. 130.

wie sie die einzelnen Übungen in den Arbeitsalltag einbauen können, damit sie dort zu einem festen Bestandteil werden und eine Verhaltensänderung stattfinden kann. Eine Auswertung der nach Abschluß des Modellprojektes an die Frauen ausgeteilten Fragebögen erbrachte zusammengefaßt folgende Ergebnisse:

- Alle Teilnehmerinnen haben die Bewegungsübungen ohne Probleme erlernt; die Übungen selbst wurden insgesamt positiv bewertet.
- Im Rahmen einer Gruppe war es der Mehrheit der Gruppenmitglieder möglich, die Übungen selbständig in den Arbeitsalltag einzubauen.
- Insbesondere Übungen mit den Händen und Füßen, d. h. eher unauffällige Übungen wurden bevorzugt. Haltungsübungen, die als solche erkennbar waren, wurden nicht sehr oft praktiziert.
- Sechs Mal wurde mitgeteilt, weshalb die Übungen nicht in den Alltag eingebaut werden konnten: In fünf Fällen waren Kollegen, Besucher oder sonstige Störungen der Grund, nur einmal mangelnde Zeit, Arbeit oder Termine.
- Für die Mehrheit der Teilnehmerinnen waren die Übungen dann sinnvoll, wenn ihnen ‚gerade danach war‘ und/oder wenn sie sich von ihnen akute Verbesserungen erhofften, z. B. bei Schulterschmerzen, Konzentrationsschwächen, nervösen Erschöpfungen.
- Darüber hinaus wurden die Übungen als sinnvoll angesehen, wenn andere Kolleginnen mitgemacht haben.<sup>48</sup>

Fast alle Teilnehmerinnen empfahlen zusätzlich, die Übungen in der Gemeinschaft durchzuführen, wobei zehn Minuten der Pause hierfür als sinnvoll erachtet wurden. Während der Übungen sollte Ruhe herrschen und auf keinen Fall Störungen von außen kommen. Die Frauen gaben an, daß ihnen die Übungen im Rahmen des Modellprojektes geholfen haben, sich insgesamt wohler zu fühlen. Die Mehrheit drückte ihre Zufriedenheit aus und schlug eine dauerhafte Einrichtung vor. Abschließend gibt Marianne Vollmer in ihrem Bericht noch einige Empfehlungen zu diesem Modellprojekt, daß bereits vor mehr als sechs Jahren durchgeführt wurde:

---

<sup>48</sup> Vgl. Vollmer, Marianne, in: *Gebert, Alfred*, Psychologen gestalten die Zukunft, a. a. O., S. 133f.

„Die Übungen haben sich als sinnvoller Bestandteil des modernen Arbeitsprozesses erwiesen. Ihre Einführung in Unternehmen und Verwaltungen läßt sich als Organisations-Entwicklungsprozeß interpretieren, an dessen Ende die allgemeine Akzeptanz der Bewegungsübungen durch die gesamte Belegschaft steht. Wenn entsprechend viele Abteilungen oder Arbeitsgruppen die Übungen erlernt haben, sollte an einem Tag im Monat eine Auffrischungsstunde für alle Interessierten eingerichtet werden. Die Teilnahme an dieser Auffrischungsstunde ist freiwillig, sie dient dazu, die korrekte Ausführung der einzelnen Übungen zu überprüfen. Im Gegensatz zum japanischen Modell empfehle ich nicht die einheitliche Durchführung der Übungen, sondern möchte jedem Mitglied der Organisation anraten, nach eigenem Bedürfnis und Wunsch die eine oder andere Übung zu praktizieren, ohne daß ablehnende Äußerungen seitens der Kollegen zu erwarten sind. Der Erfolg der Übungen ist in hohem Maße abhängig von der Akzeptanz durch die Kollegengruppe. Dieser Aspekt ist bei allen Planungen grundsätzlich zu berücksichtigen.“<sup>49</sup>

## **5.2 Das „ANTI-Streß-Seminar“**

### ***5.2.1 Entstehung und Gedanken im Vorfeld***

Als ich vor über einem Jahr auf den Bericht über das Projekt „Ergonomie und Tanz“ gestoßen bin, hatte ich gehofft, mehrere solcher Projekte für meine Diplomarbeit zu finden. Dies war leider nicht der Fall. Profitierend von den Erfahrungen Marianne Vollmer's und dadurch motiviert, habe ich zusammen mit einer Entspannungstherapeutin beim Institut für technologieorientierte Frauenbildung e. V. in Kassel (ItF), ebenfalls einen Modellversuch gestartet – ein „ANTI-Streß-Seminar“, auf das ich im Folgenden ausführlich eingehe.

In einem anfänglichen Gespräch mit den Geschäftsführerinnen kristallisierte sich heraus, daß für ein solches Seminar eine bestimmte Weiterbildungsmaßnahme in Frage kommen würde. Es handelte sich hierbei um eine neunmonatige Maßnahme für arbeitslose Geisteswissenschaftlerinnen, deren Schwerpunkt Wirtschaftsfächer und EDV-Schulungen war.

---

<sup>49</sup> Vgl. Vollmer, Marianne, in: *Gebert, Alfred*, Psychologen gestalten die Zukunft, a. a. O., S. 135.

Der konkrete Anlaß für ein Training ergab sich, als die Teilnehmerinnen schon nach kurzer Zeit Schwierigkeiten zeigten, länger als zwei Stunden an einem Stück konzentriert arbeiten zu können. Mit dieser Problemstellung begannen wir unsere Planung. Wir, das waren Frau Andrea Meyer-Doll, Heilpraktikerin und Entspannungstherapeutin, und ich, diejenige, die das Projekt dokumentieren wollte.

Da die Entspannungstherapeutin Übungen zum Abbau von Streß normalerweise mit Menschen in Räumlichkeiten außerhalb des Arbeitsplatzes trainiert, war ein Training direkt in Büro- bzw. Schulungsräumen neu für sie. Meine Aufgabe bestand also darin, von der betrieblichen Seite her die Umsetzung des Projektes zu ermöglichen. Als Ziel formulierte sich, zum einen Übungen direkt für die Lernsituation und zum anderen später für den Arbeitsplatz zu vermitteln. Die Entspannungstherapeutin hielt es außerdem für erforderlich, neben dem Training am Arbeitsplatz noch in Räumlichkeiten zu gehen, in denen die Teilnehmerinnen die Möglichkeit zu freier Bewegung und Entspannung auf bequemen Unterlagen haben.

Ein wichtiger Punkt war die Motivation der Teilnehmerinnen für dieses Seminar, denn die dafür geplanten Tage würden im Rahmen der normalen Unterrichtszeit für alle ‚Pflichtbestandteil‘ sein. Es sollte keinesfalls der Anschein erweckt werden, daß sie mit den an sie gestellten Aufgaben überfordert seien und aus diesem Grund ein ANTI-Streß-Seminar benötigten. Deshalb haben wir überlegt, wie folgt zu argumentieren:

Ausgehend von der Tatsache, daß wir alle in einer ‚streßgeplagten‘ Gesellschaft leben, sollten sie das Erlernen von Entspannungstechniken als Bereicherung für ihre momentane Lernsituation und ihre spätere Tätigkeit anzusehen. Dadurch hätten sie im Fall einer Streßsituation geeignete Bewältigungsstrategien oder Methoden zur Erleichterung parat.

Des Weiteren war uns wichtig, die Besonderheit dieses Seminars herauszustellen, um so eine angemessene Wertschätzung zu erreichen und nicht das Gefühl einer Zwangsmaßnahme entstehen zu lassen. Die Besonderheit war, daß ihr Arbeitgeber dieses Seminar **für sie arrangiert** hat, was in der heutigen Zeit (noch) eine Ausnahme ist.

### **5.2.2 Aufbau und inhaltliche Schwerpunkte des Seminars**

Das ANTI-Streß-Seminar wurde über einen Zeitraum von neun Wochen durchgeführt. In dieser Zeit fanden sieben Trainingseinheiten statt. Orte der Durchführung waren die Unterrichtsräumlichkeiten im ItF und ein extern angemieteter Raum zur Entspannung im TAO-Zentrum Kassel e. V., einem Zentrum für ganzheitliche Gesundheit.

Entsprechend dieser Verteilung wurden die Seminarinhalte so geplant, daß die theoretischen Teile zum Thema Streß sowie Übungen, die direkt am Arbeitsplatz gemacht werden, im ItF stattfanden. Für Bewegungsübungen hingegen oder solche zur Tiefenentspannung war der Raum im TAO-Zentrum vorbehalten.

Die vermittelten Übungstechniken und theoretischen Seminarinhalte waren sowohl auf eine kurzfristige Erleichterung in Streßsituationen als auch zur langfristigen Streßbewältigung angelegt. Diese Ansätze erschienen uns in Anbetracht der Unterrichtssituation am Geeignetesten, um die Frauen für ein günstiges Verhalten in Streßsituationen zu sensibilisieren. Zu einem Ansatz bei den Stressoren, d. h. einer Veränderung der Arbeitsumwelt oder -umgebung, mit Problemanalyse und Entwicklung langfristiger Strategien, hätten konkrete betriebliche Begebenheiten gefehlt. Dieser Ansatz würde nur insoweit behandelt werden, wie die Frauen Situationen aus ihrer bisherigen Berufslaufbahn schilderten.

Die praktischen Übungen wurden in einem ‚Baukasten-System‘ angelegt, aus dem die Frauen zum Ende der Seminarlaufzeit – während einer 15-tägigen Probephase – ihnen angenehme Übungen für den Unterrichtsalltag auswählen konnten. Mit Ausnahme der Übungen zur Tiefenentspannung, die von der Therapeutin angeleitet werden mußten, wurden die Techniken so zusammengestellt, daß sie sich hervorragend zur Anwendung am Arbeitsplatz eigneten und jederzeit allein oder zu mehreren durchführbar waren.

**Die sogenannten Basistechniken** zielten darauf ab, die Frauen unmittelbar mit dem Gefühl der Entspannung vertraut zu machen, einen Zugang zu ihrem Körper und ihrem ‚Innenleben‘ zu ermöglichen. Dazu dienen Körperwahrnehmungen im angespannten

und/oder entspannten Zustand, Phantasie Reisen, Ruhebilder, positive Affirmationen usw.

**Atemtechniken** wurden nach Aufklärung über grundsätzliche Atemregeln zum Bestandteil aller Übungen, denn atmen muß man jederzeit. Vermieden haben wir allerdings, zu tief in diese Techniken einzusteigen, da man über die Atmung sehr schnell an lange verdrängte Probleme und Gefühle herankommen kann, was nicht Ziel dieses Kurses war. Deshalb sollten die Frauen besonders hierbei nur so weit gehen, wie ihnen gut tut.

**Die so genannten Brain-Gym-Übungen** sollten als Bewegungsübungen oder Berührung an bestimmten Stellen des Körpers schnell wieder zu neuer Energie und gesteigerter Konzentrationsfähigkeit verhelfen. Diese Übungen richten sich an Menschen, die überwiegend geistige Tätigkeiten durchführen oder in Lernsituationen stecken und können im Sitzen – direkt am Arbeitsplatz – oder im Stehen praktiziert werden.

„**Kleines für Zwischendurch**“ ist ein Mix aus Tipps, Tricks und kleinen Übungen, die in Form von Selbstmassagetechniken zur Lockerung von Verspannungen dienen und bei Müdigkeitserscheinungen, Nervosität, aber auch konkret bei Schmerzen, z. B. Kopfschmerzen, Anwendung finden können.

### ***5.2.3 Aktennotizen über den Verlauf der Trainingstage***

Diese eigene Untersuchung bildet den empirischen Teil meiner Arbeit und verfolgt das Ziel, das Verhalten der Wirtschaftssubjekte festzuhalten und auszuwerten sowie aus den praktischen Erfahrungen heraus unmittelbar auf Rahmenbedingungen für ein solches Seminar zu schließen. Um die Entwicklungen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung mit möglichst hohem Informationsgehalt für uns, die Projektleiter und für Dritte festzuhalten, wurden über die einzelnen Seminartage detaillierte Aktennotizen von mir verfaßt. Sie geben einen tiefen Einblick in das Projekt und mir darüber hinaus die Möglichkeit (im Gegensatz zu einem Protokoll), Eindrücke und Schlußfolgerungen mit einzubringen. *Diese Interpretationen und Erläuterungen heben sich in Kursivschrift vom übrigen Text ab.*

**TAG 1**

Datum: 15. Oktober 1996  
 Ort: Institut für technologieorientierte Frauenbildung e. V.  
 Zeit: 8.00 bis 16.00 Uhr

Wir begrüßen die Teilnehmerinnen und stellen uns vor. Die Entspannungstherapeutin berichtet kurz über ihre Arbeit. Ich erwähne, daß ich aus dem Bereich Wirtschaftswissenschaften komme und zur Zeit erforsche, welche Anwendung Entspannungstechniken im betrieblichen Alltag finden können. Als Ziele dieses Seminars geben wir folgende an:

- Erlernen und Ausprobieren von kleinen Übungen, die während der Seminardauer an den Trainingstagen und im täglichen Unterricht praktiziert werden sollten.
- Nahziel ist, anstrengende Lernsituationen aufzulockern und die Konzentrationsfähigkeit zu verbessern.
- Fernziel ist, später auch in stressigen Jobs den Anforderungen standhalten zu können, indem die Übungen bei Bedarf oder regelmäßig – also präventiv – angewendet werden.

Im nächsten Schritt bitten wir die Teilnehmerinnen, sich selbst vorzustellen und zu folgenden Punkten zu äußern:

- Vorstellungen und Wünsche an dieses Seminar
- Eigene Erfahrungen mit Entspannungstechniken
- Streßausmaß im momentanen Lebensabschnitt und im vergangenen Berufsleben
- Wie gehen Sie mit Streß um bzw. sind Sie damit umgegangen?
- Was könnte zukünftig an Streß auf Sie zukommen?
- Bestehen momentan körperliche oder psychische Probleme?

Die Antworten ergeben, daß sich die Meisten an stressige Situationen in ihrem Leben erinnern können, Einige in früheren beruflichen Situationen. Bewußt dagegen angegangen sind ein paar der Frauen. Genannt werden autogenes Training, Tai Chi, Meditationstechniken oder Sport. Direkt am Arbeitsplatz hat jedoch keine Übungen angewendet.

An Erwartungen formulieren die Frauen, daß sie gerne Entspannungsübungen gezielt für die langen Stunden am PC erlernen möchten. Einige erhoffen, daß sie vielleicht in Zukunft mit ihren Kräften besser ‚haushalten‘ können und nicht am Ende eines Tages ausgelaugt sind, *also eine Art persönliches Energiemanagement*. Auch an Möglichkeiten, wie man Druck von außen – z. B. durch Mobbing – besser entgegenzutreten kann, sind sie interessiert.

Im Anschluß referieren die Entspannungstherapeutin und ich abwechselnd darüber,

- wie Streß entsteht,
- was im menschlichen Körper passiert, wenn er Streßsituationen durchlebt,
- was unter positivem und negativem Streß zu verstehen ist,
- welche Krankheiten als Folge von zu viel Streß entstehen können,
- weshalb Entspannungstechniken wichtig sind und welchen Nutzen sie haben,
- was schnelle, aber falsche Hilfen bei Streß sind.

Diese Einleitung dauert mehrere Stunden. Danach beginnen wir mit dem praktischen Teil. *Die Motivation der Teilnehmerinnen ist gut. Sie sind gespannt und interessiert.*

### 1. Körperwahrnehmungsübung

Der ganze Körper soll mit geschlossenen Augen Stück für Stück wahrgenommen und gespürt werden. Dabei stehen die Teilnehmerinnen. Die Entspannungstherapeutin leitet diese Übung an und gibt die Stellen verbal vor. Begonnen wird mit den Füßen, aufgehört beim Kopf. *Beim Beobachten fällt mir auf, daß bei einigen Teilnehmerinnen die Augen flattern oder extrem zugekniffen werden, daß andere Verspannungen im Schulter-/Nackebereich zu haben scheinen, daß teilweise der ganze Körper starr erscheint oder mit den Händen gespielt wird.* Im Anschluß an diese Übung erfolgt eine kurze Auswertung in der Gruppe. Die Teilnehmerinnen äußern zum Teil die von mir beobachteten Reaktionen ihres Körpers.

Die Entspannungstherapeutin verdeutlicht, daß dies alles Anzeichen sind, die zu Beginn von Entspannungsübungen auftauchen können. Sie erklärt, daß der Verstand nicht ab-



schalten kann und dadurch die Spannung im Körper aufrecht erhält. Auch ein Kitzeln der Nase, Kribbeln in den Füßen o. ä. können bewußte Störfaktoren des Verstandes sein, der einfach nicht gewohnt ist, mal nichts ‚zu lenken und leiten‘. Sie führt weiter aus, daß viele Menschen zunächst Angst vor dem Loslassen haben, weil sie sich fragen: „Wohin falle ich und wer fäng mich auf?“ Aufbauend darauf gehen wir weiter zur nächsten Übung.

## 2. Loslass-Übung

Die zweite Übung erfolgt im Sitzen und besteht aus Elementen der Progressiven Muskelrelaxation (PMR) nach Jacobson. *Dabei versucht man einen Entspannungszustand zu erreichen, indem bestimmte Körperpartien zuerst bewußt angespannt und danach wieder „losgelassen“ werden.*

Nach der Übung findet erneut eine Runde statt, in der die Teilnehmerinnen von ihren Eindrücken, Schwierigkeiten oder angenehmen Erfahrungen berichten. Diese Übung fiel den Frauen leichter, da sie dabei sitzen konnten und es für sie durch das vorherige Anspannen einfacher war, den Entspannungszustand in ihrem Körper zu erreichen.

### **TAG 2**

Datum: 22. Oktober 1996  
 Ort: Institut für technologieorientierte Frauenbildung e. V.  
 Zeit: 13.00 bis 16.00 Uhr

Zu Beginn fragen wir die Frauen, wie es ihnen ergangen ist und ob sie bereits die Möglichkeit hatten, eine Übung selbst anzuwenden. Die Resonanz ergibt, daß Einige die Reihenfolge für die progressive Muskelrelaxation nicht mehr genau erinnern konnten. *Insgesamt wurde noch sehr zögerlich mit den Übungen umgegangen.*

Da bei dem Einführungsteil des ersten Tages ein Großteil der Frauen gefehlt hat, fassen wir die wichtigsten Eckpunkte nochmals für alle zusammen, bevor wir mit einer neuen Übung weitermachen. Vorab klären wir die Frauen noch über wichtige Atemregeln auf, die sie bei allen folgenden Übungen beachten sollen.

Die Entspannungstherapeutin weist die Teilnehmerinnen darauf hin, daß mit einer bewußten Atmung eine sehr schnelle Entspannung erzielt werden kann, daß aber auch Gefühle ‚hochkommen‘ können, auf die man nicht vorbereitet ist. Deshalb empfiehlt sie den Frauen, sich langsam vorzutasten und aufzuhören, falls es ihnen unangenehm wird.

### 1. Atemübungen

Mit Hilfe von Armbewegungen wird eine vollständige, bewußte Atmung bei geöffnetem Fenster trainiert (*durch die Nase in den Bauch, dann in die Lungen und bis hoch in die Lungenspitzen einatmen, danach langsam und hörbar durch den Mund ausatmen*).

### 2. Phantasiereise

Durch eine im Anschluß an die Atemübung folgende Phantasiereise soll die Sinneswahrnehmung der Teilnehmerinnen angeregt werden. Zu diesem Zweck lesen wir ihnen eine Geschichte vor, die viele Sinne anspricht, um Bilder, Gerüche, Gefühle von Wärme und Entspannung hervorzurufen.

*Solche Übungen fördern die Wahrnehmungsfähigkeit, die Phantasie und Kreativität, die im Berufsalltag oft zu kurz kommt. Sie können mit der Zeit und etwas Übung auch selbst durchgeführt werden.*

Im Anschluß berichten die Frauen über das Erlebte. Nicht alle möchten ihre Erlebnisse teilen. Einige haben guten Zugang zu ihren ‚inneren‘ Bildern finden können.

### 3. „Kleines für Zwischendurch“

Hierunter haben wir Übungen/Techniken gefaßt, die gut **während der Arbeit** oder **in Pausen** selbst angewendet werden können. Dabei handelt es sich um Selbstmassage von Händen, Füßen und Schultern ohne und mit Hilfe von Igelbällen. Auch das Berühren oder Massieren von bestimmten Stellen an Körper und Kopf gehört dazu. Einige Elemente können auch gut zu zweit durchgeführt werden. *Die Kategorie „Kleines für Zwischendurch“ wird im Laufe des Seminars noch erweitert werden.*

Das heute Erlernete soll bei individuellem Bedürfnis bis zum nächsten Seminartag von den Teilnehmerinnen selbständig in den Unterrichtsalltag integriert werden.

### **TAG 3**

Datum: 13. November 1996  
 Ort: TAO-Zentrum, Entspannungsraum  
 Zeit: 8.00 bis 16.00 Uhr

*Da wir aufgrund der eingeschränkten Bewegungsmöglichkeiten im Schulungsraum des Instituts für technologieorientierte Frauenbildung e. V. in erster Linie Übungen in Stehen und Sitzen vermittelt haben, ist der heutige Tag für aktive Bewegungsübungen und Entspannungsmethoden im Liegen vorgesehen.*

In der Anfangsrunde stellt sich heraus, daß die Frauen nicht in der Lage waren, die bisher erlernten Techniken anzuwenden. Sie erklären, daß sie gleich in der darauffolgenden Woche in EDV-Projekte eingestiegen seien und so auf ihre Aufgaben fixiert waren, daß sie an Entspannung nicht gedacht haben. Sie glauben, daß es auch daran gelegen haben könnte, weil die Zeit, wo die Entspannung stattfinden kann, nicht vorgegeben ist. Außerdem habe auch Keine den Anfang gemacht, um dadurch einen Anstoß für die Anderen zu geben, doch selbst wenn, wäre gerade im EDV-Raum kein Platz dazu gewesen.

Nur eine Frau, die ein Vorstellungsgespräch hatte, habe eine der Techniken angewandt, um sich vorher Mut zu machen – es habe funktioniert.

#### 1. Tanzen zum Auflockern

Bevor wir mit dem ruhigen Teil beginnen, wird eine Viertelstunde zu ‚fetziger‘ Musik ausgelassen getanzt – mit dem Ziel, daß das Entspannen nach vorheriger körperlicher Beanspruchung erleichtert werden soll.

#### 2. Körperwahrnehmungsübung im Stehen

Im Anschluß folgt eine ‚Bestandsaufnahme‘ des Körpers, um herauszufinden, wie er sich jetzt nach der Anstrengung anfühlt.

### 3. Progressive Muskelrelaxation im Liegen

Die Frauen legen sich auf die vorhandenen Matratzen und decken sich gut zu – *nicht um ein ‚Schlächchen‘ zu machen, sondern um nochmals mit ihrem Körper Kontakt aufzunehmen, diesmal im Liegen*. Es folgen Anspannung und bewußtes Entspannen verschiedener Körperteile und im direkten Anschluß eine Phantasiereise.

Nach Beendigung dieser Übung erfolgt ein Feedback der Frauen. Eine Frau berichtet, daß ihr ganzer Körper angenehm schwerelos war, eine andere, daß sie – obwohl sie einen starken Husten habe – überhaupt nicht, wie sonst, husten mußte. Diese Frau äußerte, daß sie bei normalem Unterricht an diesem Tag nicht gekommen wäre. Alle Frauen konnten sich gut auf die Phantasiereise einlassen und haben sie als angenehm empfunden.

*Dies ist der Auslöser dafür, daß wir die Frauen bitten, doch mal zu versuchen, ihr momentanes Körpergefühl oder ihre Stimmung auf dem von uns mitgebrachten Papier aufzumalen. Zunächst haben einige Frauen Schwierigkeiten, doch nach etwas Zeit haben und bis auf eine Frau alle etwas zu Papier gebracht.*

### 4. Partnermassage mit und ohne Igelbälle

Eine Übung, bei der die Frauen selbst **tätig** werden sollen. Wir zeigen ihnen einfache Griff- und Klopftechniken und bitten sie, sich Zeit für die andere Frau zu nehmen und sich dann im Wechsel zu massieren. *Eine ähnliche Übung hatten sie bereits als einfachere Klopfmassage aus der Kategorie „Kleines für Zwischendurch“ im ItF erlernt, doch diese bezog sich nur auf Schultern und Rücken, nicht auf den ganzen Körper.*

Nachher äußern die Frauen, daß es ihnen gefallen hat sich verwöhnen zu lassen. Sie fanden es zwar ungewohnt, aber sehr angenehm. *Diese Übung, so erklärt mir die Entspannungstherapeutin, ermöglicht, Grenzen und Blockaden anderer besser wahrzunehmen. Für viele sei es schwierig, sich von anderen berühren zu lassen, weil das Vertrauen fehlt. Ich hatte während der Übung den Eindruck, daß dieses Grundvertrauen zwi-*

*schen den Frauen schon vorhanden war, daß es durch die Übung aber noch verstärkt wurde.*

### 5. Brain-Gym-Übungen

Als letztes Element beginnen wir gymnastische Übungen zu erklären, die aus dem Bereich der angewandten Kinesiologie stammen – genauer gesagt aus dem Bereich der Educational Kinesiologie, was im übertragenen Sinne so viel heißt wie: „[...] herausheben durch Bewegung“.<sup>50</sup>

Es handelt sich hierbei um Bewegungen und Berührungen am eigenen Körper, mit denen Lernblockaden aufgehoben werden können. Je nach Übung können dadurch die Konzentration verbessert, die Leistung gesteigert und allgemein im Körper verborgene Potentiale und Fähigkeiten verfügbar gemacht werden. Ausgewählte Übungen unterstützen den Zugang zu Teilen des Gehirns, die vorher unzugänglich oder blockiert waren. Dabei geht es im Wesentlichen darum, die rechte und linke Gehirnhälfte, die vordere und hintere Körperseite und den Ober- und Unterkörper besser miteinander zu verbinden.<sup>51</sup>

*Diese Übungen haben den Vorteil, daß sie einfach zu erlernen sind und zum größten Teil direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden können. Des Weiteren sind sie sehr kurz und unauffällig, was besonders für den Einsatz im Büro spricht.*

Am Ende dieses Tages äußert eine Teilnehmerin, daß sie ganz toll fände, daß ihnen die Möglichkeit gegeben wird, so etwas zu machen und daß ihnen das sogar noch bezahlt wird – das wäre einfach klasse!

---

<sup>50</sup> Dennison, Paul E. & Gail E., Brain-Gym Lehrerhandbuch, 7. Aufl., Freiburg im Breisgau: Verlag für angewandte Kinesiologie, 1995, S. 8.

<sup>51</sup> Vgl. Dennison, Paul E. & Gail E., Brain-Gym Lehrerhandbuch, a. a. O., S. 10.

**TAG 4**

Datum: 25. November 1996  
 Ort: Institut für technologieorientierte Frauenbildung e. V.  
 Zeit: 13.00 bis 16.00 Uhr

In der anfänglichen Runde berichten die Frauen über ihre Erfahrungen vom letzten Mal bis heute. Uns interessiert, inwieweit die bis jetzt erlernten Übungen und Techniken privat und speziell in den Unterrichtsalltag selbständig integriert werden konnten. *Die Betonung liegt auf dem Wort selbständig, denn wir hatten den Frauen am Ende des dritten Tages lediglich einige Anwendungsmöglichkeiten aufgezeigt, so z. B. die Übungen in der Gruppe zu machen und die Dozenten mit einzubeziehen.* Als Feedback erhielten wir:

- Die Partnermassage hat eine Frau zu Hause an ihrem Mann ausprobiert, dem am nächsten Tag ein, wie sie sagte, „stressiger Termin“ bevorstand. Es habe gut geklappt, ihr Mann habe nachher sehr gut geschlafen und den Termin gut überstanden.

Von den anderen Frauen kamen Äußerungen wie:

- „Ich hatte kein Bedürfnis, die Übungen zu machen – weder zu Hause noch im ItF.“
- „Wäre ein ‚Leithammel‘ in der Gruppe, der die Initiative übernimmt, würde ich die Übungen sicherlich mitmachen.“
- „Ich bin zu faul gewesen – habe lieber auf der Couch relaxed.“
- „Zur Zeit habe ich das Gefühl, daß ich eher aktive, dynamische Übungen brauche – deshalb habe ich momentan solche Dinge gemacht.“
- „Wenn ich mal Zeit und Lust hatte, wußte ich die Übungen nicht – hatte sie nicht parat.“

*An diesem Punkt des Projektes war bei uns, den Durchführenden, die Enttäuschung über die Passivität der Teilnehmerinnen schon spürbar. Da wir erst einmal in Ruhe über die Einwände der Frauen sprechen und uns Gedanken über das weitere Vorgehen machen wollten, sind wir mit dem Erlernen neuer Übungen fortgefahren.*

### 1. Fortsetzung Brain-Gym-Übungen

Um das Energie- und Leistungstief nach der Mittagspause leichter zu überwinden, sind wir mit den schon an Tag 3 begonnenen Übungen fortgefahren. Diesmal haben wir nur Übungen ausgewählt, die direkt am Arbeitsplatz gemacht werden können. *Die begrenzten Bewegungsfreiräume in dem Unterrichtsraum des Instituts für technologieorientierte Frauenbildung e. V. stellten eine realistische Ausgangssituation der Praxis dar.*

Ein Großteil der Übungen wurde im Sitzen praktiziert, einige im Stehen. Dabei handelte es sich um Übungen, bei denen der Atem direkt oder indirekt mit einbezogen wird. *Manche Übungen ähneln einem ‚Recken und Strecken‘, das man von Zeit zu Zeit unbewußt macht. Andere wiederum waren lediglich Berührungen oder leichte Massage von bestimmten Körperzonen, so daß ein Außenstehender nicht sofort erkennt, daß hier Übungen praktiziert werden – ein Aspekt, den wir nach den Empfehlungen des Projektes ‚Ergonomie und Tanz‘ berücksichtigt haben, um die Hemmschwelle zu verringern.*

### 2. Körperwahrnehmungsübung

Es geht bei dieser Übung darum, dem Körper gezielte Aufmerksamkeit zu schenken, um so u. a. Verspannungen wahrzunehmen. Die Übung wird von der Entspannungstherapeutin geleitet.

### 3. Affirmationen

*Hierbei geht es im Grunde genommen um positives Denken und die Auswirkung auf den Menschen. Sinn dieser Übung ist es, die Kraft der eigenen Gedanken bewußt zu machen und zu verdeutlichen, welche Möglichkeiten man selbst hat, Stresssituationen, Krankheiten und anderen Schwierigkeiten im Leben positiv zu begegnen, um so das Wohlbefinden zu verbessern.* Nach einer kurzen theoretischen Einleitung liest die Entspannungstherapeutin den Teilnehmerinnen einen Text zu dieser Übung vor. Die Frauen hören mit geschlossenen Augen zu und lassen so viel auf sich wirken, wie ihnen gut tut.

Für den nächsten Tag kündigen wir noch einige Brain-Gym-Übungen an. Geplant wird auch, alle Übungen nochmals vom Verständnis her durchzugehen, um sicherzustellen, daß sie bei zukünftiger eigener Anwendung auch richtig ausgeführt werden.

### *Zwischenbilanz des Projektes*

Im Anschluß an den 4. Trainingstag folgt eine Projektbesprechung von Frau Meyer-Doll und mir. Darin schätzen wir die Teilnehmerinnen insgesamt als sehr offen und interessiert gegenüber diesem Entspannungstraining ein.

*Das schließen wir daraus, daß alle anwesenden Frauen die gezeigten Übungen und Techniken mitgemacht und sich nur dann ‚ausgeklinkt‘ haben, wenn sie merkten, daß ihnen irgendeine Übung bzw. Übungstechnik, wie z. B. Atemübungen, unangenehm sind. Außerdem ist die **Stimmung** durchweg positiv gewesen und es schien, als würden die Frauen sich darauf gefreut haben, daß heute Entspannung mit ihnen gemacht wird. Weshalb die Teilnehmerinnen bis jetzt nie vollzählig anwesend waren, ist unklar. Den Anwesenheitslisten nach zu urteilen, war dies eine Frage der persönlichen Arbeitsmoral der Teilnehmerinnen und hatte weniger mit unserem Seminar zu tun.*

Wir kommen zu der Einschätzung, daß die **Motivation** der Teilnehmerinnen, sich mit diesem Themengebiet auseinanderzusetzen, als gut beurteilt werden kann. Weniger gut schneidet jedoch die **Eigeninitiative** der Frauen ab, wenn es darum geht, die vorgestellten Übungen für sich und mit eigenen Worten aufzuschreiben oder nachher, im nächsten Schritt, anzuwenden. *Wir hatten eingangs auf Anfrage der Frauen, „ob es denn ein Skript oder eine Materialsammlung gäbe“ entgegnet, daß es zwar zu gewissen Themen Kopien geben werde, die Übungen aber selbst notiert werden sollen, um so besser in Erinnerung zu bleiben.*

*Dieses Verhalten signalisiert eine Art Konsumentenhaltung, die sich dadurch auszeichnet, daß zwar grundlegendes Interesse an einer Sache besteht, aber erwartet wird, daß jemand Anderes für die Umsetzung zuständig ist als man selbst.* Ein wichtiger Punkt für den nächsten Seminartag würde daher sein, den Frauen nochmals zu verdeutlichen, daß weder jetzt noch in Zukunft niemand besser auf ihre Gesundheit achten kann als sie



selbst – kein Arzt, kein Heilpraktiker und auch kein Arbeitgeber können diese Eigenverantwortung übernehmen.

Aufgrund dieser Haltung der Teilnehmerinnen beschlossen wir, eine der Frauen beim Wort zu nehmen und ihre Anregung zu integrieren. *Sie hatte gesagt, daß sie, wenn ein „Leithammel“ da gewesen wäre, die Übungen bestimmt gemacht hätte.* Diese Vorgehensweise wollten wir den Frauen am nächsten Seminartag vorschlagen.

### **TAG 5**

Datum: 26. November 1996  
 Ort: Institut für technologieorientierte Frauenbildung e. V.  
 Zeit: 13.00 bis 16.00 Uhr

Zu Beginn dieses Seminartages haben wir den Teilnehmerinnen eine Übersicht mit den Techniken und Übungen ausgeteilt, die bisher angewandt wurden. Danach sind wir die Kategorie „Kleines für Zwischendurch“ durchgegangen, um das eine oder andere bereits vergessene Element aufzufrischen.

Des Weiteren haben wir zwei Blätter mit unterschiedlichen Brain-Gym-Übungen für bestimmte Situationen im Berufsalltag ausgeteilt. Diese Kombinationen sind vom Verfasser speziellen Abläufen im Büroalltag zugeordnet worden und sollen die anfallenden Arbeitsabläufe wie z. B. bei der Datenverarbeitung oder Verwaltungsassistenz erleichtern.<sup>52</sup>

Anschließend haben wir die Frauen gebeten zu überlegen, wie sie die Übungen selbstständig für eine „Probephase“ von 15 Unterrichtstagen in ihren Unterricht einbauen können. Ich habe noch einmal den Projektcharakter dieses „ANTI-Stress-Seminars“ angesprochen und meinen Dank darüber ausgedrückt, daß sie und auch die Inhaberinnen des ItF diesbezüglich solche Offenheit gezeigt haben. Nichtsdestotrotz würden wir natürlich wissen wollen, ob solche Maßnahmen für zukünftige Vorhaben zu empfehlen seien und welche Kriterien dabei zu beachten sind. *In diesem Moment habe ich in ratlo-*

---

<sup>52</sup> Vgl. *Dennison, Gail E.*, Brain-Gym fürs Büro, Freiburg im Breisgau: VAK, Verl. für angewandte Kinesiologie, 1996, S. 20 u. 38f.

*se Gesichter geblickt und ich glaube, erst jetzt wurde den Frauen klar, daß dieses Projekt ein Ergebnis erzielen soll.*

Nach einer Beratungsphase beschlossen die Frauen Folgendes:

- Um die Übungen regelmäßig durchzuführen, wurden **täglich feste Zeiten von fünf bis zehn Minuten Dauer** festgelegt, die in die Unterrichtszeit fallen und nicht als zusätzliche Pause anzusehen sind.
- Es wurden zwei Uhrzeiten – **10.30 Uhr** und **14.00 Uhr** – ausgewählt, die den allgemeinen Leistungskurven entsprechend in Tiefphasen liegen.
- Damit das ‚Üben‘ nicht vergessen wird, hatten wir vorgeschlagen, täglich einen „**Leithammel**“ (eigentlich Schaf) aus den eigenen Reihen auszuwählen. Diese Frau würde sich für den jeweiligen Tag Übungen aussuchen, die sie selbst gut beherrscht und als Vorbildfunktion für die anderen vorgeben. Dieser Vorschlag wurde von den Frauen angenommen. Da die Gruppe bei Vollständigkeit 16 Frauen umfaßt, würde somit bis auf eine Frau jede einmal in diese Lage kommen.
- Um den Überblick darüber zu behalten, welche Übungen bereits gemacht wurden oder als Information für fehlende Teilnehmerinnen (*und natürlich auch als Kontrolle für uns*), haben wir eine kurze **Liste erstellt**, in die die angewendeten Übungen von der jeweils Verantwortlichen eingetragen werden sollten.
- **Mit der Geschäftsleitung** hatten wir zuvor abgesprochen, daß die Frauen unabhängig vom jeweiligen Dozenten und Unterrichtsthema die Übungen von selbst beginnen.

*Mit diesen Absprachen hofften wir auf ein gutes Gelingen.* Die Ergebnisse dieser „15-tägigen Probephase“ sollten am letzten Seminartag, dem 19.12.1996 besprochen werden.

Zum Abschluß des Tages ist die Entspannungstherapeutin noch auf das Thema „Streß und Ernährung“ eingegangen und hat – abgestimmt auf die Jahreszeit, aber auch allgemein – Tipps für eine vollwertige und vitaminreiche Ernährung gegeben.

**TAG 6**

Datum: 12. Dezember 1996  
 Ort: TAO-Zentrum  
 Zeit: 8.00 bis 16.00 Uhr

*In der Anfangsrunde zeigten sich die anwesenden Frauen sehr gelöst. Das bevorstehende Ende der Maßnahme und der Beginn des Praktikums waren Gesprächsthemen. Ob sie den Anforderungen gerecht werden würden, und daß sie sich wieder neu beweisen mußten, beschäftigte die Frauen. Ich hatte den Eindruck, daß alle sehr positiv und gespannt auf das zusteuern, was als nächstes kommt.*

Zu der „15-tägigen Probephase“ erzählten die Teilnehmerinnen, daß es mit der Umsetzung ganz gut klappe und teilweise sogar die Dozenten mitgemacht hätten. Diese hätten zwar anfangs etwas komisch geschaut, aber die Gruppe habe sich schon durchgesetzt. Eine Frau fügte hinzu, daß sie am Morgen in ihrer Fahrgemeinschaft erzählt hat, daß sie heute Entspannung hätten, worauf der Kollege ganz verwundert und neidisch geschaut habe.

An Übungen hatte die Entspannungstherapeutin für heute zwei Meditationen herausgesucht. *Da die Teilnehmerinnen ganz unterschiedliche Erfahrungen mit Entspannungstechniken hatten und sich teilweise gar nicht vorstellen konnten, was sie bei einer Meditation tun sollten, hat sie eine angeleitete Form (vorgegebenes Verhalten) ausgewählt.*

1. Chakrenmeditation

*Beruhend auf alten Überlieferungen, haben wir im Körper mehrere Energiezentren bzw. -räder, die auch als Chakren bezeichnet werden. Diese Chakren sind, vereinfacht ausgedrückt, unter Voraussetzung einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen, an bestimmten Stellen des Körpers gelagert und in ganz vielen Fällen blockiert bzw. nicht aktiviert, was nach Meinung verschiedener Experten unterschiedliche Krankheiten zur Folge haben kann.<sup>53</sup>*

---

<sup>53</sup> Vgl. Page, Christine, Chakraheilung – Körperheilung: Erfahrungen einer Ärztin im Grenzbereich zwischen Geist und Materie, München: Droemersch Verlagsgesellschaft, Th. Knaur Nachf., Deutsche Erstausgabe, 1994, S. 103f.

Auf Wunsch der Teilnehmerinnen, die wir in die Vorbereitung für diesen Tag mit einbezogen haben, erzählt die Entspannungstherapeutin noch einige theoretische Hintergründe zu Chakren. Danach gibt sie einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten, wie man eine Chakrenmeditation durchführen kann.

Die Übung selbst wurde wieder – durch entsprechende Bewußtseinslenkung auf die einzelnen Chakren – von der Entspannungstherapeutin angeleitet.

Im anschließenden ‚Blitzlicht‘ schildern die Frauen ihre Erlebnisse. Eine Frau berichtet, daß ihr zu Beginn der Meditation auf einmal die Tränen runter gelaufen sind und daß sie am liebsten rausgegangen wäre. Sie sei aber geblieben und nach einiger Zeit ging es ihr besser. *Solche Reaktionen sind nach Aussage der Entspannungstherapeutin und nach dem, was ich erfahren habe, keine Seltenheit. Sie können als Ausdruck des Lösens der Gefühls- oder Energieblockaden auftreten.* Einer anderen Frau ist nach Beendigung der Meditation übel gewesen, *was ebenfalls eine solche Auswirkung sein kann.*

## 2. „Out-door-Übungen“

In der Mittagspause sind wir gemeinsam in einen naheliegenden Park gegangen und haben dort an einem See gymnastische Elemente und Atemübungen praktiziert. Bei Temperaturen um 0° Celsius war dies sehr erfrischend und belebend, wie die Frauen anschließend äußerten.

## 3. Tiermeditation

Im Laufe des Nachmittages wurde noch eine weitere Meditation angeboten: eine Tiermeditation, die zum Beleben der Phantasie dienen sollte.

An theoretischen Inhalten haben wir zum Abschluß dieses Tages mit einfließen lassen, wie man mit Kräutertees und ätherischen Ölen eine entspannungs- bzw. konzentrationsfördernde Wirkung erzielen kann. Außerdem hat die Entspannungstherapeutin in ihrer Eigenschaft als Heilpraktikerin erzählt, daß man durch Unterstützung von Bachblüten positiv auf Gefühlszustände Einfluß nehmen kann.

Ich habe noch angekündigt, daß ich den Teilnehmerinnen am letzten Seminartag einen Fragebogen zu diesem Projekt austeilten würde, den sie abschließend ausfüllen sollten.

Dabei wären ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Anregungen von großer Bedeutung; der Fragebogen selbst könne anonym ausgefüllt werden.

### ***TAG 7***

Datum: 19. Dezember 1996  
Ort: TAO-Zentrum  
Zeit: 8.00 bis 12.00 Uhr

Dieser letzte Tag des ANTI-Streß-Seminars begann, wie am 6. Tages besprochen worden war, mit einem gemeinsamen Frühstück. Danach hat die Entspannungstherapeutin nochmals einige von den bereits für die Frauen bekannten Muskelan- und entspannungsübungen im Liegen angeleitet. An deren Ende habe ich die Teilnehmerinnen auf eine Phantasiereise eingeladen, bei der sie Kontakt mit ihrer intuitiven Seite aufnehmen konnten. In der Schlußrunde äußerten die Frauen die Idee, das Seminar nach einiger Zeit aufzufrischen. Über einen Termin (im privaten Rahmen) wollten sie sich noch einigen.

Zum Schluß habe ich die Frauen gebeten, den für dieses Projekt entwickelten Fragebogen (auf dessen Auswertung ich im nächsten Punkt eingehe) in Ruhe auszufüllen.

#### ***5.2.4 Auswertung der Fragebögen und Interpretation der Ergebnisse***

Die Daten zur Auswertung des Projektes stammen aus dem für diesen Zweck von mir entwickelten Fragebogen<sup>54</sup>, den die Frauen am Ende des siebten und letzten Seminartages anonym ausgefüllt haben. Befragt wurden 11 Frauen, da 4 von 16 Seminarteilnehmerinnen an diesem Tag nicht anwesend waren und eine Teilnehmerin die Maßnahme vorzeitig beendet hatte. Auf eine nachträgliche Zusendung der Fragebögen, mit der Bitte diese auszufüllen, erfolgte kein Rücklauf.

---

<sup>54</sup> Ein Exemplar liegt im Anhang bei.

Da die Anzahl der Beobachtungen mit 11 für eine repräsentative Stichprobe zu gering ist, werden die einzelnen Fragen hinsichtlich der Anzahl der Nennungen bei den unterschiedlichen Antworten ausgewertet. Hierbei ist von besonderer Bedeutung, welche Antworten von den Frauen am Häufigsten genannt wurden. Die Ermittlung von Ergebnissen aufgrund statistischer Maßzahlen beschränkt sich damit überwiegend auf den sog. **Modus**<sup>55</sup> und in einigen Fällen auf die Angabe des **arithmetischen Mittelwertes**<sup>56</sup>.

Die Art der Fragestellungen wurde entsprechend offen gehalten, um möglichst umfangreiche Informationen zu erhalten. Die gewählte Auswertungsmethode der Auszählung läßt Tendenzen (bezogen auf diese Gruppe) im Hinblick auf Probleme bei der Umsetzung und den Erfolg dieses Seminars erkennen. Darüber hinaus gilt festzuhalten, daß die Fragen Nummer 1, 4, 8 und 12 Ergebnisse zu den eingangs von mir formulierten Thesen zum Abbau von Streß liefern.

#### Auszählung von Frage 1

In Bezug auf das Wohlbefinden der Teilnehmerinnen – im Zusammenhang mit den Übungen – wurden folgende Übungen genannt. **Phantasiereisen wurden von 9 Frauen** als besonders angenehm empfunden, Progressive Muskelan- und entspannung von 7, Brain-Gym-Übungen wurden 6 Mal, Körperwahrnehmungen und Massagetechniken 4 Mal, Atem- und Meditationsübungen 3 Mal und „Kleines für Zwischendurch“ einmal genannt. Einer weiteren Teilnehmerin haben alle Übungen besonders gut getan.

*Da keine Frau diese Frage unbeantwortet gelassen hat und alle Frauen mindestens 2 Antworten geben konnten, läßt dies die Schlußfolgerung zu, daß alle Teilnehmerinnen eine Steigerung des ihres Wohlbefindens erzielen konnten. Am Häufigsten wurden die Phantasiereisen genannt, was ein **großes Bedürfnis zum Arbeiten mit der eigenen Phantasie** vermuten läßt. Als besonders wohltuend wurden mit 7 bzw. 6 Nennungen auch Übungen genannt, die vorrangig auf der muskulären Ebene ansetzen, was **das Bedürfnis nach mehr Bewegung** widerspiegeln könnte.*

---

<sup>55</sup> Der Modus ist der Wert, der den Gipfel einer Häufigkeitsverteilung lokalisiert. Besitzen mehrere Merkmalsausprägungen die größte Häufigkeit, so bezeichnet man diese Werte als Modalwerte.

<sup>56</sup> Dies ist ein Mittelwert, der in der Umgangssprache oft als „Durchschnitt“ bezeichnet wird. Allgemein berechnet man ihn, indem die Merkmalssumme durch die Anzahl der Merkmalswerte dividiert wird.

### Auszählung von Frage 2

Auf die Frage nach persönlichen Schwierigkeiten mit bestimmten Übungen sowie den Gründen hierfür, äußerten sich 7 von 11 Frauen. 3 von ihnen erwähnten hier die **Atemübungen**, wobei 2 Teilnehmerinnen als Grund angaben, daß ihnen die Übungen unangenehm waren. Ebenfalls 3 Mal wurden die **Körperwahrnehmungen** mit Schwierigkeiten verbunden und zwar insofern, daß der Körper nicht erspürt, sich nicht darauf konzentriert werden konnte bzw., daß – wie in einem Fall – „manchmal Dinge hochkamen, die man sonst erfolgreich verdrängt hat.“

Des Weiteren wurde 2 Mal genannt, daß Brain-Gym-Übungen keinen spürbaren Effekt erzielt hätten. Eine Frau konnte bei den Phantasiereisen nicht abschalten und eine weitere konnte sich die Massage- und Akupressurpunkte aus der Kategorie „Kleines für Zwischendurch“ nicht merken, weshalb sie sich bei eigener Anwendung unsicher fühlte. 4 Frauen gaben bei der 2. Frage keine Schwierigkeiten an, *was die Vermutung anregt, daß keine bestanden. Da die meisten Schwierigkeiten bei Atem- und Körperwahrnehmungsübungen angegeben wurden, spiegelt sich hier die tiefgreifende, nicht zu unterschätzende Wirkungsweise dieser Übungen wider. Weiterhin scheint für einige Frauen der Erfolg einer Übung an dem sofortigen Effekt gemessen, wonach eine Vorliebe für Techniken zur kurzfristigen Erleichterung zu erkennen sein könnte.*

### Auszählung von Frage 3

Bei dieser Frage sollten sich die Frauen dazu äußern, ob es ihnen möglich gewesen ist, die Übungen gemeinsam oder auch einzeln in den Unterrichtsalltag einzubauen. Die Ergänzungsfrage im Falle einer positiven Antwort bezieht sich auf das Phänomen des ‚Leithammels‘ (s. TAG 5) und gibt Auskunft darüber, welche Übungen die jeweilige Frau bei selbständiger Anwendung für die Gruppe bevorzugt hat.

**Alle Frauen** haben diese Frage mit **Ja** beantwortet. *Das zeigt zunächst nur, daß die festgelegte Vorgehensweise für die Probephase eine Integration der Übungen ermöglicht hat.* Bei der Art der Übungen, die die Frauen selbst für die Gruppe auswählen konnten, wurden 8 Mal verschiedene Elemente der **Brain-Gym-Übungen** erwähnt. 4

Mal wurden An- und Entspannungsübungen im Stehen oder Sitzen angegeben, ebenso häufig Atemübungen und 3 Mal wurde von einer Frau eine Geschichte als Phantasiereise vorgelesen. 2 Mal wurden Massageübungen aus der Kategorie „Kleines für Zwischendurch“ gemacht und eigene Übungen mit in das Repertoire mit eingebracht.

*Selbst wenn die Brain-Gym-Übungen für 2 Frauen keine spürbaren Effekt erzielen konnten, so waren sie während der Probephase die häufigsten mit 8 Nennungen. Diese Aussage ist dahingehend zu relativieren, daß hier eine umfangreichere Auswahlmöglichkeit bestand als für andere Übungen. Insgesamt wurden mit den oben genannten Übungen bei selbständiger Anwendung **generell einfachere, kurze Übungen bevorzugt**.*

#### Auszählung von Frage 4

Die Bewertung der Übungen im Zusammenhang mit dem Arbeitsalltag ist aus Sicht der Frauen insgesamt positiv. **Alle 11 Frauen** ordneten den Übungen **positive Effekte** zu. Das Attribut ‚**wohltuend**‘ wurde mit 8 Mal am häufigsten genannt. Danach folgten mit 7 Nennungen ‚erfrischend‘, mit 5 Mal ‚beruhigend‘, mit 3 Mal ‚ausgleichend‘ und als ‚kräftigend‘ empfand eine Frau die Übungen. 2 Frauen gaben zusätzlich an, daß ihnen die Übungen eine Möglichkeit gaben, mal zur Ruhe zu kommen und einen Moment loszulassen. Die Eigenschaft ‚unterbrechend‘ wurde in 3 Fällen mitgeteilt und zwar immer in Zusammenhang mit anderen positiven Empfindungen, *was darauf schließen läßt, daß diese **Unterbrechung der Arbeit als positiv empfunden** wurde.*

*Belegt wird meines Erachtens bei diesem Ergebnis, daß die Übungen professionell angeleitet gewesen sind. Das bestätigt die positive Wirkung in 100 %. Bezogen auf meine Anfangsthesen, liefert diese Aussage dennoch keine konkreten Ergebnisse.*

#### Auszählung von Frage 5

2 Mal blieb die Frage unbeantwortet, 2 Frauen verneinten sie und 7 Frauen bejahten die Frage, ob Übungen oder andere Inhalte des Seminars mit in das Privatleben integriert wurden. Mitgeteilt wurden jeweils einmal Brain-Gym-Übungen, die Kategorie „Kleines für Zwischendurch“, Atemübungen und Phantasiereisen. In 2 Fällen wurde eine Massa-



ge mit dem Partner oder den Kindern gemacht. Eine Frau hat privat Duftöle verwendet und eine andere angefangen, sich bewußter zu ernähren.

*Dieses Training hat bei immerhin 7 von 11 Frauen Einfluß auf ihr Privatleben gehabt. Wenn dieses Verhalten beibehalten wird, wäre das der Beginn einer langfristigen Veränderung im Umgang mit Streß. Diese Integration eröffnet damit die Chance, daß das Training sich nicht nur momentan positiv auf die Lernsituation auswirkt, sondern darüber hinaus auch für die spätere Berufssituation von Nutzen ist.*

#### Auszählung von Frage 6

*Wie bereits an Tag 5 beschrieben, wurden im Rahmen dieses Modellprojektes die Übungen während einer 15-tägigen Probephase selbständig von der Gruppe zu 2 festgelegten Zeiten durchgeführt. Mit dieser Frage sollte zum einen überprüft werden, ob diese Regelung sinnvoll war und/oder welche Bedürfnisse andernfalls für zukünftige Projekte vorgeschlagen werden.*

Geäußert haben sich zu dieser Frage alle 11 Frauen. Dabei wurden insgesamt 27 Nennungen gemacht. Als häufigste Antwort mit 7 Mal wurde geäußert, daß die Übungen besonders sinnvoll angesehen werden, **wenn ein Trainer oder Therapeut sie anleitet**. Jeweils 5 Mal wurde angekreuzt, daß es sinnvoll ist, wenn andere KollegInnen mitmachen und daß dies zu festen Zeiten (wie im Projekt) geschehen sollte.

Jeweils 4 Mal wurde mitgeteilt, daß die Übungen am Sinnvollsten zwischen 2 Aufgaben/Arbeiten seien oder spontan bei Bedarf praktiziert werden. 2 Frauen hielten sie während der Mittagspause – als Teil derselben – und eine Frau auch dann für sinnvoll, wenn sie privat ebenfalls durchgeführt werden. *Im Hinblick auf eine Umsetzung eines solchen Trainings in Betrieben verdeutlichen diese Aussagen, daß die Anleitung durch Trainer/Therapeuten auf jeden Fall zu berücksichtigen ist. Sie bestätigen zudem die Empfehlungen aus dem Projekt „Ergonomie und Tanz“, daß die anderen Kollegen die Übungen mitmachen sollten. Im Puncto feste Zeiten oder spontane Anwendung werden hingegen sehr unterschiedliche Bedürfnisse geäußert.*

### Auszählung von Frage 7

Als offene Frage ohne Vorschläge von Antwortmöglichkeiten sollten die Teilnehmerinnen äußern, was ihnen bei der Umsetzung der Übungen geholfen hat. Bis auf 2 Frauen haben sich alle zu dieser Frage geäußert. Hier wurden am Häufigsten mit jeweils 4 Mal die **festen Zeiten** und die Tatsache, **daß alle mitgemacht haben**, genannt. Besonders hilfreich war in 2 Fällen, daß die anderen Dozenten diese Übungen akzeptiert haben.

Daß sie im Rahmen der Unterrichtszeit stattgefunden haben, wurde von einer Frau als besonders hilfreich empfunden, ebenso daß eine allgemeine Motivation für diese Übungen bestanden habe. *Die häufigsten Aussagen von Frage 6 und 7 bestätigen eine **geeignete Auswahl der Rahmenbedingungen während der 15-tägigen Probephase**. Ob sich diese Regelungen auch für dauerhafte Projekte anbieten würde, bliebe abzuwarten.*

### Auszählung von Frage 8

*Die Übungsinhalte für dieses Seminar waren in erster Linie auf eine kurzfristige Erleichterung bei den Teilnehmerinnen und in zweiter Linie auf eine langfristige Verhaltensänderung im Umgang mit Streß ausgerichtet.* Die Frage, ob im Rahmen dieses Trainings Veränderungen bei den Teilnehmerinnen bewirkt werden konnten, sollte diese Zielsetzungen bestätigen oder gegebenenfalls widerlegen. **Nur eine Frau** hat diese Frage mit **Nein** beantwortet, eine weitere hat mitgeteilt, daß die Übungen für den Moment angenehm waren, dauerhaft jedoch keine spürbare Veränderung bei ihr erzielt haben.

Eine weitere Teilnehmerin gab hierzu an, daß sie „müde Tage in der Schule besser überstanden habe“ und eine vierte, daß ihr Bedürfnis nach Erholung und Entspannung gewachsen sei. Drei Frauen erwähnten, daß ihre Wahrnehmungsfähigkeit im Bezug auf den eigenen Körper oder ihr ‚Inneres‘ bewußter geworden sei und **die häufigste Nennung mit 4 Mal** war, daß der **Umgang mit Streß oder Streßsituationen verändert** werden konnte, wovon eine Frau konkret Folgendes angab: „Ich bin insgesamt entspannter, weniger erschöpft und kann jetzt auch nach der Schule mehr leisten“. *Die Angaben über die bemerkten Veränderungen ergeben insgesamt betrachtet, daß beide **Kriterien der Zielsetzung verwirklicht** werden konnten.*

### Auszählung von Frage 9

*Mit dieser Fragestellung wollte ich erfahren, welche Gründe Teilnehmer eines ANTI-Streß-Seminars beim Arbeitgeber vermuten, der eine solche Maßnahme anbietet. Sind sie z. B. mißtrauisch und befürchten, sie seien nicht mehr belastbar? Oder finden sie gut, daß der Arbeitgeber ein solches Training für sie arrangiert?*

Eine Frau ließ diese Frage unbeantwortet. 4 Frauen gaben konkret an, „**um mit Streß besser umgehen zu können**“, welches die häufigste Nennung war. Eine Frau glaubt, daß man im Institut für technologieorientierte Frauenbildung e. V. fortschrittlich und offen für Neues ist und eine andere, daß die Seminarleiterinnen das Institut vom Nutzen des Seminar überzeugt haben. Eine Frau vermutete wegen der Multiplikatorfunktion (?) von Entspannung, eine andere äußerte, weil entspannte Arbeitnehmer effizienter und besser arbeiten.“ *Alle diese Einschätzungen treffen zu, was dafür spricht, daß der Sinn dieses Seminars den Frauen richtig vermittelt worden ist und keine Frau irgendein Mißtrauen gegen die Initiatoren entwickelt hat. Zwei darüber hinausgehende Annahmen, die ich sehr gut fand und nicht für interpretationsbedürftig halte, waren: „weil Frauen alternativ und progressiv sind und mehr als andere Vorgesetzte auf die Gesundheit achten“ oder „weil ein kleines Experiment, daß vom Arbeitsamt unterstützt wird, nicht schaden könne und die gesunden Teilnehmer nachher ordentlich in die Kassen einzahlen können!“*

### Auszählung von Frage 10

Die Frage, ob etwas an theoretischen Teilen vermißt wurde, beantworteten **8 Frauen mit nein**. 2 Frauen hätten gerne die Möglichkeit zu Einzelgesprächen gehabt und eine hätte gerne noch mehr über die Zusammenhänge zwischen Entspannung und Kreativität gehört. *Bezüglich der Einzelgespräche wäre möglich, daß die Frauen damit eine Beratung bei der Entspannungstherapeutin in ihrer Eigenschaft als Heilpraktikerin im Sinn hatten, denn zu sonstigen Einzelgesprächen war eigentlich genügend Zeit vorhanden. Der andere Wunsch scheint ein (interessantes) Individualbedürfnis zu sein.*

### Auszählung von Frage 11

**90 %**, d. h. 10 von 11 Frauen, beantworteten die Frage, ob sie weiterhin Entspannungstechniken erlernen und anwenden wollen, mit **Ja**. Nur eine Frau verneinte sie. 6 der Teilnehmerinnen, die die Frage bejaht hatten, erläuterten ihre Antwort. 3 von ihnen nannten Techniken, die sie besonders interessieren würden, darunter Reiki, Meditation und Yoga. Die übrigen 3 Frauen brachten zum Ausdruck, daß sie die Techniken lieber mit einem Trainer in einer Gruppe durchführen würden, da sie sie alleine aufgrund mangelnder Selbstdisziplin nicht praktizieren würden. Auch weil sie schnell wieder vergessen werden, wurde ein Auffrischkurs für sinnvoll gehalten. *Diese Hinweise deuten darauf hin, daß eine gewisse Regelmäßigkeit der Übungen sinnvoll ist und bestätigen die Kernaussage von Frage 6, daß ein Trainer oder Therapeut die Gruppe anleiten sollte. Von entscheidender Wichtigkeit ist das **Bedürfnis nach Entspannung in 10 von 11 Aussagen.***

### Auszählung von Frage 12 (Mehrfachnennungen waren vorgegeben)

*In Bezug auf meine eingangs aufgestellten Thesen ist diese Frage die wichtigste. Die Frauen sollten selbst einschätzen, welche Wirkung der Abbau von Streß (was bei den vermittelten Entspannungstechniken im Vordergrund stand) für sie persönlich erzielen kann. Alle Frauen haben sich geäußert, allerdings nicht jede zu allen Punkten.*

### **Einschätzung der Teilnehmerinnen zum Abbau von Streß**

	verbessern	verschlechtern	nicht beeinflussen
Gesundheit	7	-	2
Stimmung	10	-	1
Leistungsfähigkeit bei der Arbeit	7	-	1
Verhalten in schwierigen Situationen	4	-	4
Motivation zur Arbeit	6	-	3
Kreative/intuitive Seite	8	-	-
Selbstbewußtsein	4	-	3
Verhalten gegenüber ... Anderen	3	-	2
(Frei Antwort) ... Gelassenheit	1	-	-
Spaltensumme	50	0	16

Entsprechend der obigen Tabelle ist **in keinem Fall eine Verschlechterung** durch Entspannungstechniken bezogen auf die vorgegebenen Kriterien angenommen worden, *obwohl diese in Einzelfällen möglich sein kann, z. B. durch Effekte bei Atemübungen, in denen unterdrückte Gefühle und Empfindungen erst mal den Befindenzustand verschlechtern*. 50 von insgesamt 66 getroffenen Aussagen der Frauen zu dieser Frage, d. h. **76 %**, bestätigen eine Vielzahl der von mir in der Einleitung aufgestellten Thesen. Eine Betrachtung der Kriterien mit den meisten Nennungen zeigt, daß angenommen wird, daß durch Entspannungstechniken am meisten **die Stimmung verbessert** werden kann, gefolgt von der **Verbesserung der kreativen/intuitiven Seite** mit 8 Nennungen.

Jeweils 7 Mal schätzten die Frauen einen positiven Einfluß auf die **Leistungsfähigkeit bei der Arbeit** und eine **Verbesserung der Gesundheit** ein. Auch zu den übrigen Kriterien wurden, bis auf einen Fall, mehrere Nennungen abgegeben. Nur ca. **24 %** der Aussagen laufen darauf hinaus, daß **Entspannungstechniken keine der genannten Kriterien beeinflussen** können.

#### Auszählung von Frage 13

Auf die Frage, ob sie ANTI-Stress-Maßnahmen in ihrem zukünftigen Betrieb begrüßen würden, antworteten **alle 11 Frauen mit Ja**. 4 von ihnen gaben als Gründe die in Frage 12 genannten Auswirkungen mit den positiven Effekten für sich an und 3 Teilnehmerinnen erwähnten, daß diese Maßnahmen ein Gefühl von Gemeinschaft schaffen und den Gruppenzusammenhalt verstärken würden. Jeweils eine Frau ist der Meinung, daß diese Techniken dazu verhelfen, ‚den Kopf frei zu bekommen‘ bzw. daß Arbeit ohne Streß mehr Spaß macht; allerdings sollte die Gymnastik nicht – wie in Japan – erzwungen sein.

*Da alle Frauen diese Frage mit Ja beantworteten, kann (bezogen auf diese Gruppe) ein Bedürfnis nach ANTI-Streß-Strategien in Betrieben festgestellt werden. Die häufigste Antwort zu dieser Frage **bestätigt das Ergebnis aus Frage 12** und läßt die Schlußfolgerung zu, daß Arbeitnehmer generell bei der Verbesserung ihrer Potentiale auf die Unterstützung des Arbeitgebers hoffen.*

#### Auswertung von Frage 14

Durch diese Frage erhofften wir konstruktive Kritik und Anregung für weitere Vorgehensweisen bei ANTI-Streß-Seminaren. Insgesamt 7 Frauen äußerten, daß

- während der Übungen Frischluft im Raum sein sollte,
- der ‚Leithammel‘ sich mehr Zeit lassen sollte und nicht zu viele Übungen in zu kurzer Zeit durchziehen sollte,
- die Übungen noch häufiger zur besseren Verinnerlichung gemacht werden sollten,
- das ANTI-Streß-Seminar schon zu Beginn der Maßnahme hätte starten sollen,
- in der Frankfurter Straße der Verkehrslärm gestört habe und im ItF die Räume für die Übungen zu eng waren sowie
- die Atmosphäre unglaublich entspannend und angenehm gewesen sei.
- Zwei Frauen gaben an, daß sie sehr zufrieden waren, davon eine, daß sie richtig dankbar ist, daß ihnen dieses Seminar ermöglicht wurde.
- Als kritisch wurde 2 Mal angemerkt, daß die Übungen zu festen Zeiten teilweise unpassend waren, was auf Dauer zu einer ‚kollektiven Zwangsentspannung‘ führen könne.
- In einem Fall wurde zusätzlich angegeben, daß die Übungen manchmal nicht eingebaut werden konnten, weil in den Fällen, wo die Unterrichtszeit nur 3 Stunden betrug, eine Weiterarbeit am Thema erforderlich und erwünscht war.

#### ***5.2.5 Abschließende Betrachtung dieses Projektes und Empfehlungen für zukünftige***

Hauptziel war, wirksame Techniken zur kurzfristigen Erleichterung zu vermitteln und dadurch die Frauen relativ schnell am eigenen Körper erfahren zu lassen, wie sich **systematische Entspannung** anfühlt. Dieses Ziel ist erreicht worden, was anhand der Aussagen von Frage 4 und 8 deutlich wird, wonach die Frauen wenigstens zu 90 % positive Wirkungen/Veränderungen im Rahmen des Trainings feststellten.

Wesentliche Punkte meiner Thesen aus der Einleitung konnten in Frage 12 bestätigt werden. 76 % der Aussagen beschreiben einen Einfluß von Entspannungstechniken auf Stimmung, Leistung, Gesundheit usw. Diese Aussagen sind nicht von Experten getroffen worden und auch nicht als repräsentativ anzusehen; sie entsprechen ‚lediglich‘ der individuellen Bewertung Betroffener – was im Rahmen des gesamten Streßmanagements allerdings von großer Bedeutung ist, wie vorherige Kapitel zeigten.

Daß für diese Gruppe ein Bedürfnis nach langfristiger Veränderung im Umgang mit Streß besteht, verdeutlichen die Ergebnisse aus Frage 5 und besonders aus Frage 11, wonach fast alle Frauen weiteres Interesse an Entspannungstechniken haben. In Frage 13 wird dieses Bedürfnis zu 100 % für den zukünftigen betrieblichen Alltag geäußert. Eine wesentliche Überlegung im Hinblick auf die Rahmenbedingungen eines solchen Seminars beschreibt die häufigste Aussage von Frage 6. Darin wurden die Übungen am Sinnvollsten angesehen, wenn ein Trainer oder Therapeut sie anleitet. Hierfür sind 2 Gründe möglich:

1. Die am häufigsten genannten Übungen in Frage 1, 2 und 3 ergaben, daß als besonders angenehm Phantasiereisen, Brain-Gym-Übungen und die Progressive Muskelrelaxation empfunden wurden. In der Regel werden diese Übungen von Dritten angeleitet. Dieser Umstand deutet darauf hin, daß es zu Anfang eine Hilfe ist, sich auf jemanden konzentrieren zu können, der die Anweisungen, Texte oder Bilder vorgibt, was die Entspannungstherapeutin bestätigt hat. Ich betrachte diese Art des ‚sich bereseln lassens‘ auf Dauer gesehen kritisch, da sie die Gefahr einer gewissen **Abhängigkeit vom Therapeuten** oder **eine Einladung zur Bequemlichkeit** in sich birgt.
2. Drei Teilnehmerinnen gaben in Frage 2 an, Atem- und auch Körperwahrnehmungsübungen als unangenehm bzw. schwierig empfunden zu haben. Hieran zeigt sich, wie wichtig es ist, daß, wenn solche Übungen in Betrieben durchgeführt werden, ein Therapeut oder Trainer anwesend sein muß, um die **Teilnehmer bei unvorhergesehenen Emotionen auffangen** zu können. Dabei sollte auch die Gruppengröße berücksichtigt und im Zweifel lieber mit zwei Trainern gearbeitet werden, um die Betreuung für jeden Teilnehmer gewährleisten zu können. Ähnliche Empfehlungen gibt auch *Wagner-Link* als Trainerin und Therapeutin.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. *Wagner-Link, Angelika*, Verhaltenstraining zur Streßbewältigung, 1995, S. 13.

Für den Fall, daß die Übungen später ohne Anleitung praktiziert werden sollen, ist auf jeden Fall ein **Auffrischkurs** von Zeit zu Zeit sinnvoll, da sonst derartige betrieblichen ANTI-Streß-Strategien ‚einschlafen‘ könnten. Frage 3 zeigte, daß bei alleiniger Anwendung von Entspannungstechniken die Brain-Gym-Übungen von mehr als der Hälfte der Frauen angewandt wurden. Solche Übungen sind einfach zu erlernen und in ihrer Wirkungsweise milder als z. B. Atem- oder Körperwahrnehmungsübungen.

Ein weiterer Punkt, der im Vorfeld zu bedenken ist, sind die **Zeiten**, zu denen Entspannungstechniken stattfinden sollen. Feste Zeiten haben sich – wie in unserer 15-tägigen Probephase – zwar als hilfreich für die Umsetzung erwiesen, sind jedoch nicht als unbedenklich zu betrachten, worauf die Anmerkung zweier Teilnehmerinnen über ‚kollektive Zwangsentspannung‘ anspielt. Meines Erachtens ist ein **verbindlich-/unverbindliches Angebot**, mit festen Zeiten und freiwilliger Teilnahme, eine gute Ausgangsbasis, um Entspannungstechniken oder ähnliche Maßnahmen in den betrieblichen Arbeitsalltag zu integrieren.

Eine Grundvoraussetzung für betriebliche ANTI-Streß-Strategien ist **Vertrauen** zwischen Trainern, Mitarbeitern und dem jeweiligen Betrieb. Wir haben dies versucht, dieses Vertrauen aufzubauen, indem wir zum Ausdruck gebracht haben, daß mit meinen Notizen nicht das **persönliche** Verhalten der Teilnehmerinnen aufgezeichnet werden soll, sondern nur der Verlauf eines Projektes beschrieben wird. Eine weitere Grundvoraussetzung ist **Wertungsfreiheit**, ohne die kein Entspannungstraining funktionieren wird – denn in dem Moment, wo sich der Teilnehmer selbst unter Erfolgszwang setzt, entsteht das Gegenteil von Entspannung. Am Wichtigsten ist, die **Verhältnisse und Voraussetzungen im Betrieb** so zu gestalten, daß streßarmes Verhalten kultivierbar ist. Es wäre wünschenswert, daß der Arbeitgeber Räumlichkeiten schafft, in denen Entspannung oder Bewegungsübungen stattfinden können. Die notwendige **Selbstdisziplin, präventiv tätig zu werden**, obliegt jedoch dem Einzelnen.

Nicht zuletzt sollte der **Nutzen** von gesundheitsfördernden Maßnahmen **für die Mitarbeiter im Unternehmen auch kommuniziert werden**. Nur so können sich Mitarbeiter den Maßnahmen gegenüber öffnen und sich dafür begeistern.



## 6 GESUNDHEITSFÖRDERUNG AUS BETRIEBLICHER SICHT

Daß Gesundheit zunehmend als betriebswirtschaftliche Größe gilt habe ich zum ersten Mal in einem Artikel der Fachzeitschrift PSYCHOLOGIE HEUTE, Ausgabe Juli 1995, gelesen. Darin heißt es:

„Haben wir, die westlichen Industrieländer, in den 60er-Jahren die vorwiegend im asiatischen Raum praktizierten Massen-Gymnastik-Veranstaltungen oder andere Gesundheits- und Entspannungsübungen noch belächelt, so ist uns heute angesichts des wachsenden „Krankheitspanoramas“ in der Arbeitswelt mittlerweile das Lachen vergangen“.<sup>58</sup>

Folgen des tiefgreifenden technologischen Wandels und radikal geänderter Anforderungen seien u. a. Muskel- und Skeletterkrankungen, aber auch eine exponentielle Zunahme chronischer und psychosomatischer Erkrankungen wie Nervosität, Schlaflosigkeit, Gereiztheit, innere Anspannung, Kreislaufprobleme, Magen- und Darmbeschwerden oder depressive Verstimmungen (die gleichen Symptome und Gesundheitsstörungen finden sich auch bei den in Punkt 2.3.2 beschriebenen Auswirkungen von Streßüberreaktionen).

In dem Artikel heißt es außerdem, daß aus einer Studie der ILO, der internationalen Arbeitsorganisation der UNO, Arbeitsstreß ausdrücklich als ‚Jahrhundert-Epidemie‘ hervorgeht, die Mitte der 90er-Jahre mindestens **zehn Prozent des erwirtschafteten Brutto- sozialproduktes** der Industriestaaten kostet.<sup>59</sup>

Gesundheit ist demzufolge für die Wirtschaft zu einem ernsthaften Wettbewerbs- und Produktionsfaktor geworden. Ob das die Betriebe hier zu Lande bereits erkannt haben? Vielleicht fehlen ihnen auch die Anreize oder gar das nötige „know how“ zur Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen. Wäre Letzteres der Fall, so darauf, daß in den vergangenen Jahren hier in Deutschland von Krankenkassen umfangreiche Strategien für Betriebe zur betrieblichen Gesundheitsförderung erarbeitet worden sind. Unter Lo-

---

<sup>58</sup> *Schmolka, Dieter*, Betriebliche Gesundheitsförderung: Gesunde Menschen im gesunden Betrieb? In der Fachzeitschrift: PSYCHOLOGIE HEUTE, Ausgabe Juli 1995, S. 44 ff.

<sup>59</sup> Vgl. *Schmolka, Dieter*, PSYCHOLOGIE HEUTE, a. a. O., S. 44.

sungen wie „**Leistung durch Wohlbefinden**“ bzw. „**Corporate Wellness – Gesunde Menschen in gesunden Betrieben**“ haben diese Ansätze umfassende Informationen und Handlungsanweisungen zu bieten, um in Unternehmen ein „Lernziel Gesundheit“ zu etablieren.

In diesem Zusammenhang betont  *Gudrun Eberle*, Leiterin der Projektgruppe „Betriebliche Gesundheitsförderung“ des Wissenschaftlichen Instituts beim Bundesvorstand der AOK, in dem Artikel weiter, daß die herkömmlichen Methoden des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zumindest ergänzt werden sollten: „Gefragt ist nicht mehr nur die Beseitigung einzelner Belastungsfaktoren wie beispielsweise Lärm, Staub, Hitze, Chemikalien und Unfallrisiken, sondern die umfassende Gestaltung der gesamten Arbeitssituation“.<sup>60</sup>

Nach Berechnungen des Arbeitswissenschaftlers *Rainer Thiehoff* von der Dortmunder Bundesanstalt für Arbeitsschutz kommt dem präventiven, also dem vorbeugenden Gesundheitsschutz, im Vergleich zum herkömmlichen Arbeits- und Krankheitsschutz, in den Unternehmen wirtschaftlich mittlerweile ein bis zu 20-fach höheres Gewicht zu.<sup>61</sup>

Vorbeugen ist also nicht nur besser, sondern auch günstiger als nachträgliches Heilen. Ein abgewandeltes altes Sprichwort, daß den Kern der Diskussion um Gesundheit und Krankheit in Betrieben und unserer Gesellschaft insgesamt gut widerspiegelt. „Ein Gramm Prävention ist so viel wert wie ein Pfund Kuration“, so der renommierte Arbeits- und Streßforscher *Lennard Levi* angesichts der explodierenden Kosten im Gesundheitswesen.<sup>62</sup>

## 6.1 Das Prinzip der Gesundheitsförderung im Betrieb

Der Begriff „Gesundheitsförderung“ wurde von der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die sich vorrangig mit Erfordernissen der Industrieländer befaßt, im Rahmen der regionalen Strategie „Gesundheit 2000“ entwickelt und durch die „**Ottawa-Charta**“ zur Gesundheitsförderung konkretisiert.

<sup>60</sup> *Eberle, Gudrun*, in PSYCHOLOGIE HEUTE, Artikel von *Schmolka, Dieter*, a. a. O., S. 44.

<sup>61</sup> Vgl. *Thiehoff, Rainer*, in PSYCHOLOGIE HEUTE, Artikel von *Schmolka, Dieter*, a. a. O., S. 44.

<sup>62</sup> *Levi, Lennard*, in PSYCHOLOGIE HEUTE, Artikel von *Schmolka, Dieter*, a. a. O., S. 45.

Gesundheitsförderung zielt darin „[...] auf einen Prozeß, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“<sup>63</sup> Aus ihr leiten sich Ziele und Elemente der betrieblichen Gesundheitsförderung ab.

Betriebliche Gesundheitsförderung versteht sich als präventive Maßnahme, wobei hierin zwischen einer **Verhaltens-Prävention** (der Frage des individuellen, persönlich gesunden Lebensstils) durch Persönlichkeitsförderung und **Verhältnis-Prävention**, der Gestaltung gesundheitsgerechter Arbeits- und Umweltbedingungen wie Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und -umgebung und soziale Beziehungen, unterschieden wird.

Die Verhältnis-Prävention zielt darauf ab, gesundheitsbezogene Veränderungen der betrieblichen Verhältnisse unter Beteiligung der Betroffenen als „Experten in eigener Sache“ zu verwirklichen, während im Rahmen der Persönlichkeitsförderung Maßnahmen zur Beeinflussung des eigenen Risiko- und Gesundheitsverhalten trainiert werden, die sich von Blutdruckkontrollen über Gymnastik-, Entspannungs- oder Rückenkursen bis hin zu Anti-Alkohol- oder -Nikotin-Kampagnen erstrecken.

Ähnliche Ansätze gibt auch *Lenert* zur Streßverhütung, wie bereits unter dem Punkt „Streß in der Arbeitswelt“ von mir erwähnt und ebenso von *Wagner-Link* unter dem Punkt „Ansatzmöglichkeiten zur Streßbewältigung“ beschrieben wurde. Diese Parallelen bzw. Überschneidungen verdeutlichen, daß **betriebliche ANTI-Streß-Strategien ein Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung sind.**

„Insgesamt gesehen kommen alle diese Vorstellungen den modernen Managementzielen von Unternehmen entgegen, die den Betrieb ganzheitlich betrachten. Organisationskultur und Betriebsklima hängen eng mit dem Wohlbefinden, der Leistungsbereitschaft und der Kreativität der Mitarbeiter zusammen.“<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Auszug aus der Ottawa-Charta 1986, in: *Bundesvereinigung für Gesundheitserziehung e. V.*, Empfehlungen zur Gesundheitsförderung im Betrieb, Reihe „Forum Gesundheitsförderung“, Bonn, 1991, S. 16.

<sup>64</sup> *Bundesvereinigung für Gesundheitserziehung e. V.*, Empfehlungen zur Gesundheitsförderung im Betrieb, Reihe „Forum Gesundheitsförderung“, Bonn, 1991, S. 17.

### 6.1.1 Rechtsnormen und Beteiligte

Hatte ich bis zu diesem Zeitpunkt angenommen, daß es vom Interesse des jeweiligen Betriebes abhängig ist, ob und in welchem Umfang er Maßnahmen, die über den klassischen Arbeitsschutz hinausgehen, vornimmt, so gestalten sich die Umstände in Anbetracht der folgenden Zeilen etwas anders.

Mit der Verwirklichung des europäischen Binnenmarktes kommt der **europäischen Rahmenrichtlinie** (89/391/EWG) zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit **besondere Bedeutung** zu. Die Umsetzung dieser Richtlinie in nationales Recht und in die Praxis der jeweiligen Arbeitsschutzinstitutionen, ist zum einen für alle EU-Mitgliedsstaaten verpflichtend und zum anderen in Deutschland Grundlage für die Diskussion eines neuen Arbeitsschutzrahmengesetzes. In Anlehnung an das Übereinkommen Nummer 161 der ILO von 1985, formuliert die EU-Rahmenrichtlinie die **Handlungsmaximen für öffentliche und private Arbeitgeber aller Betriebsgrößen** wie folgt:

1. „Die Arbeit ist so zu gestalten, daß Risiken für Leben und Gesundheit möglichst nicht entstehen;
2. verbleibende Risiken sind sorgfältig abzuschätzen und möglichst zu verringern;
3. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;
4. bei Maßnahmen sind der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen, insbesondere im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Verringerung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen;
5. Maßnahmen sind mit dem Ziel einer sachgerechten Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, sonstigen Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einflüssen der Umwelt auf den Arbeitsplatz zu planen;
6. individuelle Schutzmaßnahmen kommen erst in Betracht, wenn durch andere Maßnahmen ein ausreichender Schutz nicht gewährleistet werden kann;
7. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigungsgruppen und besondere Belange von Behinderten entsprechend Art und Schwere der Behinderung sind zu berücksichtigen;

8. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen“.<sup>65</sup>

Um diese Ziele zu erreichen, sind zum einen medizinische und sicherheitstechnische Experten mit umfassenden Beratungs- und Vorsorgeaufgaben zu betrauen, zum anderen sind die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung umfassend zu informieren und zu beteiligen. **Die Beschäftigten** selbst erhalten durch die Richtlinie nicht nur klar formulierte Schutzrechte, sie sind ebenso verpflichtet, **für ihre Sicherheit und Gesundheit Sorge zu tragen** und auch für die Sicherheit und Gesundheit der Personen zu sorgen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen bei der Arbeit betroffen sind.

In Deutschland soll das künftige Arbeitsschutzrahmengesetz ebenso die Aufgaben der Unfallversicherungsträger und der staatlichen Arbeitsschutzinstitutionen festlegen. Andere Gesetze verpflichten bereits seit 1989 die gesetzlichen Krankenkassen (§ 20 SGB V) und seit 1992 die Rentenversicherungsträger (§31 SGB VI) zur Mitwirkung bei betrieblicher Gesundheitsförderung bzw. bei der Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen.

Weshalb schreibe ich dies alles?

Es gibt mehrere Gründe dafür. Einerseits, weil diese Schilderungen einen Einblick in den bisherigen Stand der Dinge zum Thema Gesundheit in Betrieben geben und andererseits, um zu verdeutlichen, daß nicht nur Unternehmensleitungen, sondern auch die Mitarbeiter selbst – auf nationaler wie internationaler Ebene – gleichermaßen aufgefordert sind, gestützt durch europaweit gültige Richtlinien, Gesundheit im Arbeitsleben in Zukunft stärker zu schützen.

Offen bleibt vorerst, welche Folgen für die Betriebe entstehen, die sich nicht an den Rahmenrichtlinien orientieren. Auch wenn den Beschäftigten in diesem Kontext bestimmte Rechte zustehen, so scheinen die Formulierungen über den Inhalt dieser Richtlinie so ‚schwammig‘ zu sein, daß sie nicht für alle Betriebe zwingend einzuhalten sind.

---

<sup>65</sup> Vgl. *Demmer, Hildegard*, Betriebliche Gesundheitsförderung – von der Idee zur Tat, Europäische Serie zur Gesundheitsförderung, Nr. 4, WHO-Europa, Kopenhagen/Essen: Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK BV), 1995, S.11.

In gewisser Weise ist das beabsichtigt, wie mir einer meiner Interviewpartner, *Herr Belitz* von der Betriebskrankenkasse der EAM in Kassel, mitgeteilt hat. Es ginge einfach nicht, daß man alle Betriebe, auch die kleinsten, zu einer strikten Vorgehensweise zwingt.

### ***6.1.2 Motive und Argumente***

Gesetzliche Vorschriften sind ein, aber keineswegs immer das wichtigste Motiv für betriebliche Gesundheitsförderung. Krankheit und Arbeitsunfähigkeit bedeuten nicht nur Leiden und Verlust an Lebensqualität für die Betroffenen, sie verursachen zudem erhebliche Kosten für Betriebe, Sozialversicherung und Volkswirtschaft.

Für Arbeitgeber und Führungskräfte mögen Gesundheit und Gesundheitsförderung vordergründig oftmals keine Priorität. Bei einer genaueren Betrachtung lassen sich jedoch die betriebswirtschaftlichen Unternehmensziele in mehrfacher Hinsicht gut mit den Zielen der Gesundheitsförderung verbinden: „So bedingt das Interesse an ungestörten Arbeitsstunden, an hoher Produktivität und Qualität, einem möglichst niedrigen Krankenstand, an kontinuierlicher Beschäftigung qualifizierter Arbeitskräfte und einem positivem Image auf Absatz- und Personalbeschaffungsmärkten letztlich auch ein Interesse an gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung. Bemerkenswert ist auch, daß im Interesse ungestörter Arbeitsabläufe einige Arbeitgeber zunächst individuell-verhaltensorientierte vor verhältnisorientierten Maßnahmen der Gesundheitsförderung bevorzugen“.<sup>66</sup>, so Hildegard Demmer.

Eine Feststellung, die bestätigt, daß der von mir verstärkt betrachtete Bereich des Streßmanagements für viele Betriebe interessant sein könnte. Es bedeutet aber auch, daß Strategien der Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung den betrieblichen Führungskräften besonders gut und überzeugend begründet werden müssen.

---

<sup>66</sup> Demmer, Hildegard, Europäische Serie zur Gesundheitsförderung, Nr. 4, WHO-Europa, 1995, a. a. O., S. 15.

Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen versucht in diesem Sinne mit Slogans wie

- ⇒ „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“
- ⇒ „Nur mit gesunden, qualifizierten und motivierten Belegschaften lassen sich die vielfältigen Herausforderungen auf nationalen und internationalen Märkten bestehen“
- ⇒ „Bewußte Pflege der Humanressourcen im Rahmen betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung“.

das Gehör der Betriebe zu finden.

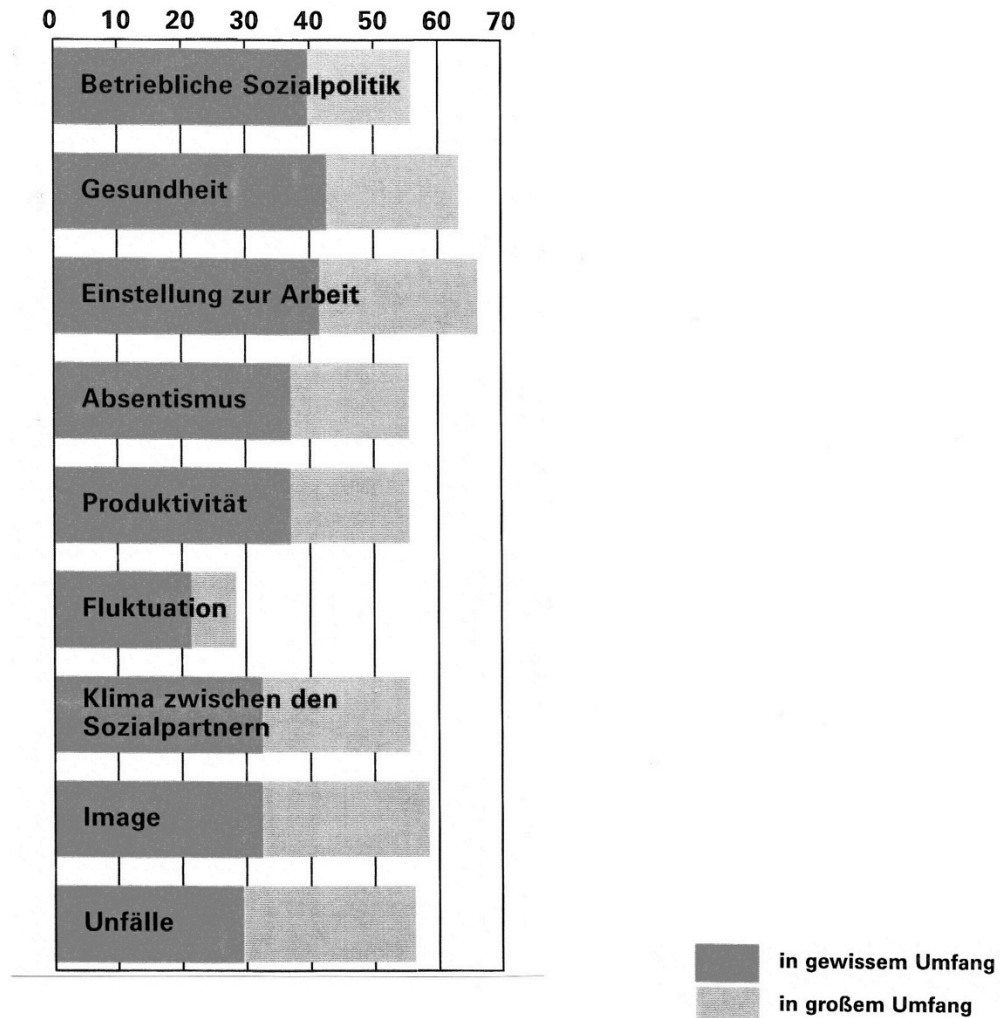
Daß sich Gesundheitsförderung auszahlt, darüber sind sie sich einig. In einer ihrer Broschüren argumentieren sie, daß „[...] Gesundheitsförderung betrieblicherseits als Investition zu betrachten ist, deren direkter und indirekter wirtschaftlicher Nutzen die langfristige Geschäftspolitik des Unternehmens wesentlich beeinflusst.

Zahlreiche Berichte aus den Vereinigten Staaten zeigen, daß Aufwendungen der Gesundheitsförderung sich meist in kurzer Zeit amortisieren sowie mittel- und langfristig auch in Dollar meßbaren Ertrag bringen“.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> *Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Gesundheitsförderung im Betrieb – Argumente und Tipps für Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte, Abteilung Gesundheit, Europäisches Informationszentrum, WHO-Collaborating Centre, 3. unveränderte Auflage, Essen 1995, S. 8.*

Auch bei einer Umfrage in **sieben Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft** antworteten 1451 Unternehmen zu den positiven Effekten betrieblicher Gesundheitsförderungsaktionen, die oftmals größer waren als unternehmensseitig erwartet, wie folgt:<sup>68</sup>



**Abb. 6** Positive Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung

Quelle: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (WYNNE/CLARKIN 1993) in: *Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Gesundheitsförderung im Betrieb – Argumente und Tipps für Führungskräfte*, a. a. O., S. 8.

Ein Vergleich mit den in meiner Einleitung aufgestellten Thesen zeigt, daß einige durch diese Untersuchung belegt werden. In meiner Betrachtungsweise habe ich zwar den ‚Abbau von Streß‘ hervorgehoben, aber alle bis jetzt erfolgten Schilderungen müßten verdeutlicht haben, daß betriebliche ANTI-Streß-Strategien und betriebliche Gesundheitsförderung nicht trennbar sind und die genannten Effekte deshalb automatisch auch für den Abbau von Streß zutreffen.

<sup>68</sup> *Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Gesundheitsförderung im Betrieb*, a. a. O., S. 8.



Bezugnehmend auf **deutsche Betriebe** und ihre Beschäftigten trifft der Bundesverband der Deutschen Betriebskrankenkassen die Aussage, daß diese je nach Ausgangslage von einigen oder allen nachstehenden Effekten profitieren:<sup>69</sup>

<b>Positive Effekte deutscher Betriebe</b>	<b>Pluspunkte aus Sicht der Beschäftigten</b>
Rückgang des Krankenstandes	Steigerung des Wohlbefindens
Rückgang der Fluktuation	Mehr Freude bei der Arbeit
Erhöhung der Produktivität	Verringerung von Arbeitsbelastungen
Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität	Verringerung gesundheitlicher Beschwerden
Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation	Verbesserung der Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten
Verbesserung der Corporate Identity und des Unternehmensimages	Verbesserung des Wissens und praktischer Fähigkeiten zu gesundem Verhalten in Betrieb und Freizeit

<sup>69</sup> Vgl. *Bundesverband der Betriebskrankenkassen*, Gesundheitsförderung im Betrieb, a. a. O., S. 8.

### 6.1.3 Voraussetzungen und Instrumente

Ausgehend von der **Tatsache, daß Gesundheit nicht teilbar ist**, erfordert die Umsetzung gesundheitsfördernder Strategien die Kooperation verschiedener Partner aus den unterschiedlichsten Bereichen. Die Verhältnis-Prävention als ein Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung zielt darauf ab, gesundheitsbezogene Veränderungen der betrieblichen Verhältnisse unter Beteiligung der Betroffenen als ‚Experten in eigener Sache‘ zu verwirklichen. In Anlehnung an die Qualitätszirkel in der Produktion wurden zu diesem Zweck in den letzten Jahren sog. „Gesundheitszirkel“ oder „Arbeitskreise“ gebildet.

Der „**Arbeitskreis Gesundheit**“ bildet das Gremium im Betrieb, das sich interdisziplinär und ressortübergreifend zunächst einen Überblick über die gesundheitliche Lage im Betrieb verschaffen soll. Zu diesem Zweck wird ein „**Gesundheitsbericht**“ erstellt, der Informationen des Unternehmens und der Krankenkassen zusammenführt. Daten zur Arbeitsunfähigkeit, zu ihrer Dauer und zur zugrundeliegenden Erkrankungsart werden dabei verknüpft mit Unternehmensdaten über die Art des Arbeitsplatzes (Arbeitsbereich und Kostenstelle), an dem ein Mitarbeiter tätig ist.

Hinzu können betriebliche Daten über Absentismus, Fluktuation, Produktivität und Leistungsqualität in einzelnen Unternehmensbereichen sowie Statistiken über Arbeitsunfälle und die Ergebnisse betriebsärztlicher Untersuchungen kommen. Ebenso vertiefen gezielte Beschäftigungsbefragungen und „Screening-Ergebnisse“ im Rahmen von sog. ‚Check-ups‘, z. B. Bluthochdruck, die Problemanalyse.<sup>70</sup>

Der betriebliche Gesundheitsbericht bietet den Mitgliedern des Gesundheitsgremiums auf Basis der Ist-Analyse eine fundierte und sachliche Entscheidungsgrundlage und zeigt, welche gesundheitlichen Probleme höchste Priorität haben, um dann geeignete Maßnahmen einzuleiten. Im Rahmen eines langfristigen Gesundheits-Controllings ist es sinnvoll, diese Daten regelmäßig zu erfassen, auszuwerten und zu vervollständigen.

Setzt sich ein „**Arbeitskreis Gesundheit**“ z. B. aus der Unternehmensleitung, dem Betriebsrat, Arbeitsschutzexperten und nach Bedarf aus zusätzlichen Partnern wie z. B. Sozialberatung, Betriebskantine, Betriebskrankenkasse, Fachleuten für Betriebssport

---

<sup>70</sup> Vgl. *Bundesverband der Betriebskrankenkassen*, Gesundheitsförderung im Betrieb, a. a. O., S. 26f.

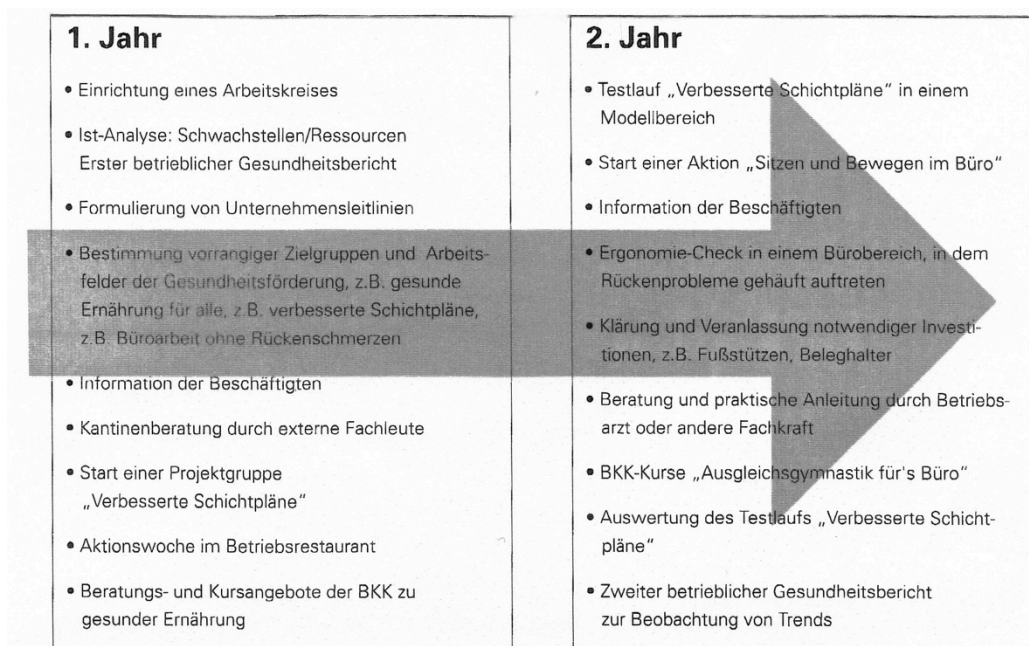
zusammen, so beteiligen „**Gesundheitszirkel**“ darüber hinaus die Beschäftigten mit an der Planung und Durchführung von betrieblicher Gesundheitsförderung.

Der Vorteil der Gesundheitszirkel liegt darin, daß hier ein organisatorischer Rahmen geschaffen wird, in dem wertvolles Erfahrungswissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Sachverstand von Experten und Führungskräften zusammengeführt wird.

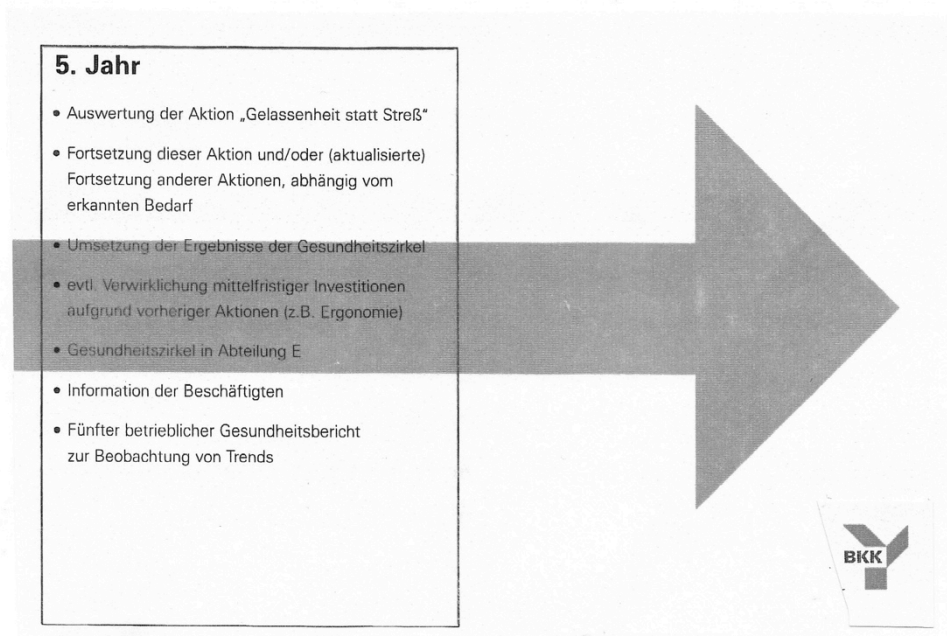
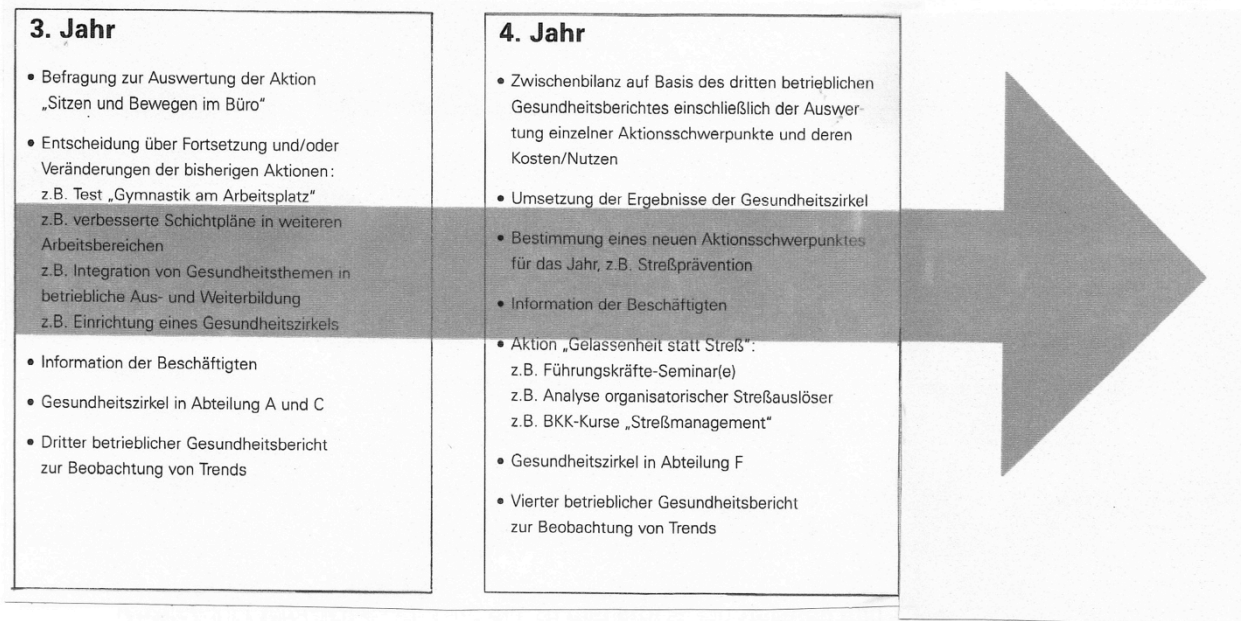
Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter – sei es in Qualitätszirkeln oder Gesundheitszirkeln – kann zusätzlich die Kommunikation im Betriebsalltag stimuliert werden. Der langfristige Gewinn von einer Integration der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse liegt meines Erachtens – neben allen anderen positiven Effekten, wie z. B. Rückgang von Fluktuation und Krankenstand, Steigerung von Produktivität, Verbesserung der Produktqualität usw. – im verbesserten gegenseitigen Verständnis von allen Beteiligten.

#### 6.1.4 Ideen für ein Programm

Die folgende ist eine mögliche Vorgehensweise zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie stammt vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen und ist auf fünf Jahre angelegt.<sup>71</sup>



<sup>71</sup> Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Gesundheitsförderung im Betrieb, a. a. O., S. 37ff.



**Abb. 7** „5-Jahres Vorschau“ für Gesundheitsförderung im Betrieb

Quelle: *Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Gesundheitsförderung im Betrieb – Argumente und Tipps für Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte, a. a. O., S. 37ff.*

## 6.2 Fallbeispiel: Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung

Daß betriebliche Gesundheitsförderung keine utopische Idee der WHO ist, sondern bereits von Betrieben praktiziert wird, verdeutlicht die folgende Fallschilderung. Sie stammt aus einer Sammlung von insgesamt 14 Fallbeispielen, die in ihrer Gesamtheit veranschaulichen, „[...] daß betriebliche Initiativen für die Gesundheit überall möglich sind: in großen und kleinen, privaten und öffentlichen Unternehmen aller Branchen, teils einzelbetrieblich, teils im regionalen Branchenverbund.“<sup>72</sup>

Ausgewählt habe ich einen Fall, der zu den erörterten Inhalten und Ansätzen zum Thema betriebliche ANTI-Streß-Strategien paßt, die ja als ein Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung angesehen werden können. In diesem Beispiel wird aufgezeigt, daß Gesundheitsförderung neue Strukturen im Betrieb schaffen kann.

### **Beispiel: Pinneberger Verkehrsgesellschaft**

Mit Maßnahmen in allen betrieblichen Bereichen – Management, Organisation, Umwelt, Arbeitsplatz, Betriebsklima und Qualifizierung der Mitarbeiter – ist es der Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH gelungen, die Fehlzeiten zu reduzieren, das Betriebsklima spürbar zu verbessern und das Wohlbefinden bei der Arbeit nachhaltig zu steigern: „Eine Kosten-Nutzen-Rechnung für die ersten 5 Jahre fällt entsprechend positiv aus.“<sup>73</sup>

### Der Betrieb

Die Pinneberger Verkehrsgesellschaft ist ein Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs im Großraum Hamburg mit insgesamt 530 MitarbeiterInnen. Ca. 80 % der Beschäftigten – vorwiegend FahrerInnen – arbeiten im Schichtdienst.

---

<sup>72</sup> Demmer, Hildegard, Betriebliche Gesundheitsförderung – von der Idee zur Tat, 1995, S. 39-80.

<sup>73</sup> Demmer, Hildegard, Betriebliche Gesundheitsförderung – von der Idee zur Tat, 1995, S. 39.

### Die Ausgangslage

Ausgangspunkt der Gesundheitsförderungs-Initiative war die relativ hohe Fehlzeitenquote von 13,5 % sowie ein gereiztes Betriebsklima. Beide Tatsachen lösten beim Management wie bei den Beschäftigten Handlungsdruck aus.

### Die Akteure

Mit dem Ziel, die vor allem im Fahrdienstbereich bestehenden Probleme sowie deren Ursachen zu ermitteln und entsprechende Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, ist 1988 eine interdisziplinär zusammengesetzte „Arbeitsgruppe Fahrdienst `90“ gebildet worden. Über gut ein Jahr traf sich diese Arbeitsgruppe anfangs zu wöchentlichen, später zu monatlichen ganztägigen Beratungen.

### Die Ist-Analyse

Als erstes veranlaßte die Arbeitsgruppe eine Mitarbeiterbefragung, deren Ergebnisse überwiegend mit der Arbeitssituation zusammenhängende Probleme verdeutlichten:

- Belastungen durch Schicht- und Wochenendarbeit,
- nicht am Schichtdienst orientierte Öffnungszeiten der Kantine,
- mangelnde Informationen und Mitsprachemöglichkeiten der Fahrer bei den sie direkt betreffenden Entscheidungen des Managements,
- unterschiedlicher Ausbildungsstand des Fahrpersonals und fehlende Schulung zur Streßbewältigung,
- schlechte Zusammenarbeit zwischen den Busfahrern und dem Werkstattpersonal,
- einseitige körperliche Belastungen und Angst vor Fahrdienstuntauglichkeit sowie
- fehlende Betreuung und soziale Unterstützung der Mitarbeiter, z. B. bei privaten Problemen, der Wohnungssuche etc.

## Das Programm

Mit Hilfe von Kreativitäts- und Problemlösungstechniken, Expertenbefragungen, Krankenkassenberichten und Ergebnissen einschlägiger Studien wurde eine breite Palette von direkten und indirekten gesundheitsfördernden Maßnahmen entwickelt. Sie umfaßten:

1. **Organisatorische Maßnahmen**, z. B. die Einführung eines am Menschen orientierten Führungsstils, offene Informationspolitik, flachere Hierarchien, regelmäßige Mitarbeiterversammlungen, Bildung von Fahrdienst-Mitarbeitergruppen mit der Möglichkeit des freien Dienstaustausches und eigenverantwortlicher Urlaubsplanung innerhalb der Gruppen. Des Weiteren eine neue Schichtplangestaltung mit kürzeren Arbeitsperioden und Freizeit an jedem zweiten Wochenende, Einführung eines leistungsorientierten Entlohnungssystems, Einrichtung einer Sozialberatungsstellen sowie die Herausgabe einer Mitarbeiterzeitschrift.
2. **Ergonomische Maßnahmen**, durch Verbesserung der Busfahrerarbeitsplätze nach Auswahl der Sitze durch die Betroffenen sowie den Einbau von Staubfiltern und Zusatzheizungen.
3. **Sonstige Maßnahmen** waren z. B. Kurse zum Thema „Fit im Fahrdienst“ und „Nie mehr Ärger mit dem Fahrgast“, kostenlose Massagen für alle MitarbeiterInnen, Förderung des Betriebssports mit Schwerpunkt Fitness-Training, Aktionen zum Ernährungsverhalten und Rauchen in Zusammenarbeit mit Krankenkassen. Mitarbeiter, die an Gesundheitskursen teilnahmen, erhielten Sachpreise oder es gab kleine Belohnungen für Mitarbeiter mit niedrigen Abwesenheitszeiten, wie eine „50,- DM-Aktion“ oder ein Fernsehlotterielos zu Ostern usw.

Weiterhin wurde das Thema Gesundheit zum Hauptthema der regelmäßigen betrieblichen Schulungen. Allen Fahrdienst-Mitarbeitern sollten in jeweils zweitägigen Seminaren Kompetenzen in den Bereichen „Fit im Fahrdienst“, „Kommunikation“, „Streßvermeidung und -bewältigung“ vermittelt werden.

**Durch eine Integration dieser Maßnahmen in die innerbetriebliche Weiterbildung würde die Zielgruppe nahezu vollständig erreicht.**

Auf vielfachen Wunsch der Seminarteilnehmer bot die Pinneberger Verkehrsgesellschaft zusätzlich kostenlose Kurse für autogenes Training, Rückenschulung, Herzkreislauf-Training etc. an. Diese fanden außerhalb der Arbeitszeit statt und wurden von fast 30 % der Beschäftigten genutzt.

### Die Erfolge

Mit diesem Aktionspaket gesundheitsfördernder Maßnahmen konnte die **Arbeitsunfähigkeitsquote** im Fahrdienst innerhalb von fünf Jahren von 12,5 % auf 8,5 % gesenkt werden, mit positiven Auswirkungen auf den Krankenstand der gesamten Belegschaft. Gegenüber vergleichbaren Betrieben ergibt sich damit eine positive Differenz von ca. 4-5 Prozentpunkten. Selbst bei vorsichtiger Kalkulation, wenn man nur 3 Prozentpunkte des Rückgangs auf die durchgeführten gesundheitsfördernden Maßnahmen zurückführt – und ohne Anrechnung sonstiger Vorteile etwa hinsichtlich Motivation, betrieblicher Verbesserungsvorschläge und Kundenorientierung der Fahrer – ergibt sich ein äußerst attraktives Ergebnis bei der Kosten-Nutzen-Rechnung von **durchschnittlich 1,4 Millionen DM Netto-Ersparnis pro Jahr**, wie die folgende Übersicht aufzeigt:

Übersicht		
Kosten (im Durchschnitt pro Jahr 89-93).		
Maßnahmen / Investitionen	in TDM	in TDM
organisatorischer Art	160	
ergonomischer Art	20	
individuelle Gesundheitskompetenzen	170	
Summe		350
Monetäre Vorteile (im Durchschnitt pro Jahr (89-93))		
Einspareffekte		
eingesparte Lohnfortzahlung für 3% Fehlzeiten	360	
Arbeitgeberanteile Sozialversicherung	70	
eingesparte Personalreserve 12 MitarbeiterInnen	1000	
durch Hierarchieabbau eingesparte Personalkosten	300	
sonstiger zurechenbarer Nutzen (insb. durch Fluktuationsverminderung)	20	
Summe		1750
Netto-Nutzen pro Jahr		1400

**Abb. 8** Kosten-Nutzen-Rechnung der Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH  
 Quelle: *Demmer, Hildegard*, Betriebliche Gesundheitsförderung – von der Idee zur Tat, Europäische Serie zur Gesundheitsförderung, Nr. 4, WHO-Europa, Kopenhagen/Essen: Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK BV), 1995, S. 75.



### 6.3 Perspektiven

Hatte ich eingangs die Frage aufgeworfen, inwieweit eine Pflicht des Arbeitgebers bezüglich der Förderung von Gesundheit besteht, so gibt es ganz klare Aussagen hierzu:

„Aufgrund der allgemeinen Fürsorgepflicht hat der Unternehmer dafür zu sorgen, daß die Arbeitnehmer bei ihrer Arbeitstätigkeit keine gesundheitlichen Schäden erleiden. Diese weitgehende präventive Zielsetzung wird durch die Reichsversicherungsordnung, einer Vielzahl von Arbeitsschutzbestimmungen (Unfallverhütungsvorschriften, Verordnungen) sowie das Arbeitssicherungsgesetz näher bestimmt und in aller Regel durch technische und organisatorische Maßnahmen umgesetzt.“<sup>74</sup>

Darüber hinaus sind in den letzten Monaten eine Reihe von Gesetzen verabschiedet worden, was das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ angeht. Rechte und Pflichten der Arbeitgeber, der gesetzlichen Unfallversicherung (GUV), der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) sowie der Beschäftigten und ihrer gewählten Vertretungen wurden bzw. werden darin neu definiert. Die wichtigsten Auswirkungen hiervon sind:

- Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ist die GKV seit dem 01.01.1997 dazu verpflichtet, mit den Trägern der GUV bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren eng zusammenzuarbeiten und Daten zur Verfügung zu stellen (bisher war dies eine Kannbestimmung).
- Die GUV haben damit einen sog. „erweiterten Präventionsauftrag“ erhalten, der sie auffordert, nicht nur Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten zu verhindern, sondern mit allen geeigneten Mitteln bei der Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzugehen.
- Die ausdrückliche Verpflichtung der Arbeitgeber zur Ermittlung und Vermeidung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren und zu einer Arbeitsgestaltung, die von vornherein das Maß der Belastungen so gering wie möglich hält. Die Ermittlung und Do-

---

<sup>74</sup> *Bundesvereinigung für Gesundheitserziehung e. V.*, Empfehlungen zur Gesundheitsförderung im Betrieb, Reihe „Forum Gesundheitsförderung“, Bonn, 1991, S. 13.

kumentation von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren ist bereits ab einer Betriebsgröße von elf Beschäftigten vorgeschrieben.<sup>75</sup>

Mit diesen Rahmenbedingungen und Gesetzen ist meines Erachtens bereits eine gute Ausgangsbasis für gesündere Arbeitsweisen geschaffen worden. Gesetze allein können jedoch nicht sicherstellen, daß alle Beteiligten dieses Ziel auch anstreben; was zählt sind die Vorteile, die sich für den Einzelnen daraus ergeben. Aus diesem Grund habe ich in der vorliegenden Arbeit dem **Nutzen** der betroffenen Personen (der Menschen dazu veranlaßt, sich für etwas einzusetzen) eine so große Bedeutung beigemessen.

Der Zusammenhang zwischen Gesundheit und Ökonomie ist weltweit zu einer Herausforderung geworden. Nach einer Studie der ILO gilt **Arbeits-Streß ausdrücklich als Jahrhundert-Epidemie**, die die entwickelten Volkswirtschaften jährlich mindestens 10 % des erwirtschafteten Bruttosozialproduktes kostet.<sup>76</sup>

Der **volkswirtschaftliche Nutzen** dieser Maßnahmen ist demnach erheblich. Nach aktuellen Berechnungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAU) „[...] gingen in Deutschland 1990 knapp 89 Milliarden Mark allein durch Produktionsausfall wegen krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeitstage verloren. Gelänge es, die 628 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage um 20 % durch verbesserten Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung im Betrieb zu verringern, könnten für fast 18 Milliarden Mark mehr Güter und Dienstleistungen produziert werden“.<sup>77</sup>

Ein schonenderer Umgang mit der Ressource Gesundheit ist angesichts dieser Zahlen eindeutig angesagt!

Die Techniker-Krankenkasse geht davon aus, so das Ergebnis einer bundesweiten Untersuchung, „[...] daß der Ausbau der Gesundheitsförderung bei den Versicherten insgesamt gewünscht ist. Ein Trend zum ganzheitlichen Gesundheitsbewußtsein – von Ernährung über die Bewegung bis hin zur Änderung des Lebensstils – wird dabei verfolgt“.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> Quelle: *WHO-Collaborating Centre*, internes Informationsmaterial, Merkblatt QUO Vadis Gesundheitsförderung, von *Orfeld, Barbara*, Europäisches Informationszentrum, Essen.

<sup>76</sup> Vgl. *Bundesverband der Betriebskrankenkassen*, Gesundheitsförderung im Betrieb, a. a. O., S. 9; *Schmolka, Dieter*, Betriebliche Gesundheitsförderung in der Fachzeitschrift: PSYCHOLOGIE HEUTE, Ausgabe Juli 1995, S. 44.

<sup>77</sup> *Bundesverband der Betriebskrankenkassen*, Gesundheitsförderung im Betrieb, a. a. O., S. 9.

<sup>78</sup> Vgl. Aalst von, Günther in: *Schmolka, Dieter*, Betriebliche Gesundheitsförderung: Gesunde Menschen im gesunden Betrieb? In der Fachzeitschrift: PSYCHOLOGIE HEUTE, Ausgabe: Juli 1995, S. 45.

## 7 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND SCHLUBBETRACHTUNG

Jedes Thema hat nur dann eine Chance Beachtung zu finden, wenn es in gewissem Maße dem vorherrschenden Zeitgeist entspricht. Daß Gesundheitsprävention im weitesten Sinne von Arbeitnehmern erwünscht ist, zeigen die Ergebnisse der Betriebskrankenkassen. Auch allgemein wird in der heutigen Zeit einer gesunden Lebensweise ein höherer Stellenwert beigemessen als es z. B. noch bei der Nachkriegsgeneration der Fall war.

Umso unverständlicher ist die neueste Entwicklung bei den Krankenkassen. Sie dürfen seit dem 01.01.1997 ihren Mitgliedern verhaltenspräventive Maßnahmen nicht mehr finanzieren. Daß dieser Anreiz, eine gesündere Lebensweise zu fördern, völlig entfällt, ist gesellschaftspolitisch mehr als zu beklagen.

Offen bleiben in diesem Zusammenhang die wahren Beweggründe der neuen Regelung. Im Rahmen meiner Expertengespräche mit Vertretern der Krankenkassen (diese möchten namentlich nicht genannt werden), war keiner von ihnen von dem angegebenen Grund, einer „Kosteneinsparung im Krankheitswesen“, überzeugt. Eine Person entgegnete sogar, daß man annehmen könne, daß die Menschen früher sterben sollen und sich somit die Diskussion um leere Rentenkassen oder andere ‚knappe‘ Gelder von alleine erübrigt.

Ein solch ‚bösesartiges Kalkül‘ vermute ich nicht hinter dieser Handlung – ich gehe eher davon aus, daß diese Entscheidung aufgrund von ‚Kurzsichtigkeit‘ getroffen wurde und unser Krankenversicherungssystem folglich auch in Zukunft **Krankheit statt Gesundheit ‚belohnen‘** wird.

Um auf die Frage nach dem **Nutzen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer** (von betrieblichen ANTI-Streß-Strategien im Speziellen und betrieblicher Gesundheitsförderung im Allgemeinen) einzugehen, so ist nach den vorliegenden Recherchen festzuhalten, daß sich **aktive Förderung einer gesunden Arbeitsweise für beide Seiten von Vorteil** erweist. Alle in der Einleitung von mir aufgestellten Thesen konnten im Laufe diese Diplomarbeit bestätigt werden.

Meiner Einschätzung nach ist die Bereitschaft der Arbeitgeber, gesundheitsfördernde Maßnahmen zu unterstützen, trotzdem eher zurückhaltend. Vor dem Hintergrund der „Standort-Deutschland-Diskussion“ werden solche Investitionen zunächst als weiterer Kostenfaktor gesehen, deren langfristiger Erfolg nicht absehbar ist. Außerdem erscheint es fraglich, ob Führungskräfte diesbezüglich als Vorbild dienen können. „Gesundheitsbewußtsein“ wird in einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium für gewöhnlich nicht vermittelt.

Ob zur Orientierung für das Management die Ergebnisse erfolgreich durchgeführter amerikanischer Projekte auf Deutschland übertragbar sind, erscheint fraglich, da in den USA, im Gegensatz zu hier, viele Mitarbeiter (und evtl. auch die Betriebe) Teile der Krankheitskosten **selbst finanzieren müssen**.

In unserem Land ist jeder Mitarbeiter ohnehin krankenversichert, weshalb von dieser Seite in deutschen Betrieben keine allzu große Motivation bezüglich gesundheitsfördernder Maßnahmen vorhanden sein dürfte.

Eine direkte Beteiligung des Arbeitgebers an den Krankheitskosten seiner Mitarbeiter erscheint Utopie zu sein, auch wenn Krankenkassen hierzulande diese Möglichkeit – nach meinem Kenntnisstand – in Erwägung gezogen haben.

Der Trend geht in die exakt entgegengesetzte Richtung. Die aktuelle Diskussion um verringerte Lohnfortzahlung im Krankheitsfall signalisiert eher, daß Arbeitgeber sich nicht in der Rolle des ‚Mitverantwortlichen‘ sehen. Viele scheinen nicht einmal erkannt zu haben, welchen Einfluß sie selbst auf die Verringerung der Krankenstände haben und welchen Nutzen sie zusätzlich aus der Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern ziehen können. Anders kann ich mir das Verhalten im Hinblick auf Lohnkürzung im Krankheitsfälle nicht erklären.

Diesen Denkansatz zu entwickeln, bedarf zukünftig einer verstärkten Propaganda von Programmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, mit deren Betrachtung ich als angehende Wirtschaftswissenschaftlerin einen ersten Schritt getan habe.

Gesetzliche Vorschriften oder andere Zwangsmaßnahmen werden weniger hilfreich sein, wenn es darum geht, Eigeninitiative bei den Betrieben, im Hinblick auf diese Programme, zu fördern.

Als Resümee formuliert sich, daß es maßgeblich von unseren Betrieben abhängt, ob sich **gesunde Menschen für eine gesunde Wirtschaft entwickeln können**. Als Grundvoraussetzung für jede Art betrieblicher Gesundheitsförderung sollten dabei die gewählten Strategien mit der gelebten Unternehmenskultur übereinstimmen und entsprechend kommuniziert werden. Darüber hinaus ist es Angelegenheit des Managements, ein Klima für den selbstbewußten Umgang der Arbeitnehmer mit Maßnahmen wie z. B. Streßabbau zu schaffen.

Als Problem kristallisiert sich letztlich heraus, daß offensichtlich geeignete Anreize für Betriebe fehlen, um bewußte Pflege von Humanressourcen, wie z. B. Erhaltung der Gesundheit ihrer Arbeitnehmer zu ‚betreiben‘. Wie diese Anreize besonders in ‚schlanken‘ Zeiten aussehen können, daß wäre ein Thema für weitere Diplomarbeiten.

Ich könnte mir vorstellen, daß entsprechende finanzielle Anreize von staatlicher Seite auf Interesse bei den Betrieben stoßen könnten. Es müßte doch realisierbar sein, daß z. B. bei Implementierung langfristiger Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Betrieben den Arbeitgebern in Form von Senkung der Beiträge gewisser Sozialabgaben ein Entgegenkommen signalisiert wird – oder?

## ANHANG

**Kurzfragenbogen  
zum  
ANTI-Stress-Seminar**

erstellt von:  
Sabine Bläsing

- 1) **Welche der Übungen haben Ihnen insgesamt besonders gut getan?**  
(Progressive Muskelan- und -entspannung, Atemübungen, Massageübungen, Körperwahrnehmungen, Meditation, Phantasie Reisen, Ruhebilder, Brain-Gym-Übungen, „Kleines für Zwischendurch“...)

---



---

- 2) **Mit welchen Übungen hatten Sie Schwierigkeiten? Weshalb?**  
(Haben nichts Spürbares bewirkt; konnten Sie nicht abschalten; haben Sie nicht behalten können; waren Ihnen unangenehm – haben Sie dann nicht mehr gemacht ...)

---



---

- 3) **War es Ihnen möglich, die Übungen in der Gruppe in den Arbeitsalltag einzubauen?**

( ) Ja, welche Übungen haben Sie dabei für die Gruppe ausgewählt?

---



---

( ) Nein, warum nicht? Was hat Sie daran gehindert?

---



---

- 4) **Wie bewerten Sie die Übungen im Zusammenhang mit Ihrem Arbeitsalltag? Warum?** (z. B. erfrischend, unterbrechend, beruhigend, störend, ausgleichend, unpassend, wohltuend, kräftigend, ermüdend ...)

---



---

- 5) **Haben Sie auch Übungen oder andere Inhalte des Seminars mit in Ihr Privatleben integriert? Wenn ja, welche?**

---

---

- 6) **Wann waren oder wären in Zukunft Ihrer Meinung nach die Entspannungsmaßnahmen besonders sinnvoll? (mehrere Ankreuzmöglichkeiten)**

- so wie es im Projekt war (2 Mal täglich, zu festen Zeiten)  
 nur vormittags  
 während der Mittagspause – als ein Teil der Mittagspause  
 nur nachmittags  
 zwischen zwei Arbeiten/Aufgaben  
 spontan, wenn mir gerade mal danach war/ist  
 wenn andere Kollegen/Innen mitmachen  
 wenn ein Trainer/Therapeut sie anleitet  
 gar nicht während der Arbeit – lieber privat

- 7) **Welche Situationen, Voraussetzungen oder betrieblichen Umstände haben Ihnen besonders geholfen, die Übungen machen zu können? (privat und/oder Unterricht)**

---

---

- 8) **Haben die Übungen im Rahmen des Trainings Veränderungen bei Ihnen bewirkt? Wenn ja, welche und inwiefern (positiv oder negativ)?**  
(Mein Umgang mit mir in Bezug auf Streß, gesundheitliche Beschwerden, Schlaf, mein körperliches und psychisches Befinden insgesamt ...)

---

---

- 9) **Was glauben Sie, weshalb Ihr Betrieb dieses Training für Sie arrangiert hat?**

---

---

- 10) **Gibt es theoretische Teile, die Sie vermißt haben? Worüber hätten Sie gerne noch etwas gehört?**

---

---

**11) Würden Sie nach diesem Einstiegstraining weiterhin Entspannungstechniken erlernen und anwenden wollen?** (wenn möglich erläutern)

- ( ) Ja
- ( ) Nein

---

---

**12) Bitte schätzen Sie sich selbst ein:**  
(verbessern o d e r verschlechtern o d e r nicht beeinflussen?)  
**Mit Hilfe von Entspannungstechniken kann ich**

- meine Gesundheit .....
- meine Stimmung .....
- meine Leistungsfähigkeit bei der Arbeit .....
- mein Verhalten in schwierigen Situationen .....
- meine Motivation zur Arbeit .....
- meine kreative/intuitive Seite .....
- mein Selbstbewußtsein .....
- mein Verhalten gegenüber (wem?) .....
- \_\_\_\_\_ .....
- \_\_\_\_\_ .....

**13) Würden Sie ANTI-Streß-Maßnahmen in Ihrem zukünftigen Betrieb gut finden?**  
(Bitte mit Begründung)

---

---

---

**14) Was gibt es noch, daß Sie hinzufügen möchten?**  
(Anregungen, Kritik, Verbesserungsvorschläge, Zufriedenheit mit dem Seminar ...)

---

---



## VERZEICHNISSE

### Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
e. V.	eingetragener Verein
etc.	etcetera
evtl.	eventuell
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
o. ä.	oder ähnliche
PMR	Progressive Muskelrelaxation
s.	siehe
S.	Seite
SGB	Sozial-Gesetzbuch
sog.	sogenannte
u. a.	unter anderem
UNO	United Nation Organisation
usw.	und so weiter
Verl.	Verlag
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Wichtige Faktoren für das Ausmaß der Streßdosis	13
Abbildung 2: Häufigkeiten von beruflichen Stressoren bei 1400 Beschäftigten eines Universitätsklinikums	14
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Aktivierungsgrad und Leistungsfähigkeit/Wohlbefinden	15
Abbildung 4: Die YERKES-DODSON-Regel und ihre Beziehung zu Eustreß und Distreß	16
Abbildung 5: Ansatzmöglichkeiten zur Streßbewältigung und Beispiele für Techniken	32
Abbildung 6: Positive Effekte betrieblicher Gesundheitsförderung	79
Abbildung 7: „5-Jahres Vorschau“ für Gesundheitsförderung im Betrieb	82/83
Abbildung 8: Kosten-Nutzen-Rechnung der Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH	87

## Literaturverzeichnis

*Bundesverband der Betriebskrankenkassen*, Gesundheitsförderung im Betrieb – Argumente und Tipps für Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte, Abteilung Gesundheit, Europäisches Informationszentrum, WHO-Collaborating Centre, 3. unveränderte Auflage, Essen: 1995

*Bundesvereinigung für Gesundheitserziehung e. V.*, Empfehlungen zur Gesundheitsförderung im Betrieb, Reihe „Forum Gesundheitsförderung“, Bonn: 1991

*Dennison, Gail E.*, Brain-Gym fürs Büro, Freiburg im Breisgau: VAK, Verl. für angewandte Kinesiologie, 1996

*Dennison, Paul E. & Gail E.*, Brain-Gym Lehrerhandbuch, 7. Aufl., Freiburg im Breisgau: Verl. für angewandte Kinesiologie, 1995

*Demmer, Hildegard*, Betriebliche Gesundheitsförderung – von der Idee zur Tat, Europäische Serie zur Gesundheitsförderung, Nr. 4, WHO-Europa, Kopenhagen/Essen: Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK BV), 1995

*Fromm, Erich*, Haben oder sein – die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft, 1. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch-Verlag GmbH & Co. KG, 1979

*Gebert, Alfred* (Hrsg.) und *Methner, Helmut*, Psychologen gestalten die Zukunft: Anforderungen und Perspektiven; Bericht über die Fachtagung `90 der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im BDP, Bad Dürkheim 1990, Bonn: Deutscher Psychologen-Verlag, 1990

*Günther, Rolf*, Streßmanagement – Heft GMA 17, Studiengemeinschaft Darmstadt, herausgegeben von: Verlag Kamprath-Helène, Darmstadt

*Huber, Günther K.*, Hrsg. von Karl Klaus Pullig, Streß im Unternehmen: unterschätzt – teuer – vermeidbar, Hamburg: Windmühle, Verlag u. Vertrieb von Medien, 1986

*Kaluza, Gert*, Gelassen und sicher im Streß: psychologischen Programm zur Gesundheitsförderung, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 1996

*Lazarus, Richard S./Launier, Raymond*, Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, in Nitsch, Jürgen R. (Hrsg.), 1981, a. a. O., S. 213-259

*Lenert, Michael*, Streß in der Arbeitswelt, 2. Auflage 1996, Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 1996

*Lesch, Matthias/Förder, Gabriele*, Kinesiologie – Aus dem Streß in die Balance, München: Gräfe und Unzer Verlag GmbH, 1994

*Nitsch, Jürgen R.*, (Hrsg.), Streß: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern/Stuttgart/Wien: 1981

*Page, Christine*, Chakraheilung – Körperheilung: Erfahrungen einer Ärztin im Grenzbe-  
reich zwischen Geist und Materie, München: Droemersch Verlagsanstalt, Th. Knauer  
Nachf., Deutsche Erstausgabe, 1994

*Pornschlegel, Hans*, Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung: Arbeitswissenschaft –  
Arbeitsgestaltung – Arbeitnehmerinteressen, Bd. 1 der Reihe „Humane Arbeit“, Rein-  
beck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1982

*Schmolka, Dieter*, Betriebliche Gesundheitsförderung: Gesunde Menschen im gesunden  
Betrieb? In der Fachzeitschrift: PSYCHOLOGIE HEUTE, Ausgabe Juli 1995

*Wagner-Link, Angelika*, Verhaltenstraining zur Streßbewältigung, Arbeitsbuch für  
Trainer und Therapeuten, München: Pfeiffer, 1995

*Wagner-Link, Angelika*, Aktive Entspannung und Streßbewältigung: wirksame Methoden für Vielbeschäftigte, 3. Auflage, Renningen Malsheim: expert-Verlag, 1995

Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz – eine Übersicht über die bisherige Forschung, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Schwerpunkt 3/93 und 4/93

*Bd. 5, Duden „Fremdwörterbuch“*, Bibliografisches Institut, 1982