



Energiekrise in der Arbeitswelt?

Erschöpfung mentaler Energien und Strategien zu deren Erneuerung

Beate Schulze

Universität Zürich, Zürcher Empowerment Programm

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wettbewerbsfaktor der Zukunft?

Tagung der PTK Bayern, München, 13.10.2010

Ein heisses Thema...



SPIEGEL ONLINE WIRTSCHAFT

NACHRICHTEN VIDEO ENGLISH EINESTAGES FORUM ARCHIV

Home | Politik | **Wirtschaft** | Panorama | Sport | Kultur | Netzwelt | Wissenschaft

Nachrichten > Wirtschaft

04. Februar 2008 Drucken | Senden | Leserbrief | Bookmark

Schrift: - +

EU-STUDIE
Stress ist häufigster Grund für Krankmeldungen

NR. 30 10 7.2007 Deutschland 2,80 €

stern

Das schicke Leiden

Seit die Manager das Burnout-Syndrom entdeckt haben, ist die Erkrankung en vogue. Doch diese Erschöpfung kommt nicht das erste Mal in Mode. *Von Jost Auf der Maur*

Ausgebrannt

Wenn die Belastung in der Lebensmitte krankmacht

Wege aus der Burnout-Falle

Mit Extra-Heft
40 Seiten Outdoor und Wellness:
Reiten, Klettern, Entspannen

„Ärgerliche Vorfälle!“
Eon-Chef Bernotat rügt die
Atomplünderer von Vattenfall

So lieb
Serie 3
Park

BANKMANAGER H. N. 15 000 ÜBERSTUNDEN ANHÄUFTE UND SEINE GESUNDHEIT RUINIERT
Gefangen im Chefbüro



BILANZ

Das Schweizer Wirtschaftsmagazin

Sepp Blatter: Abrechnung mit seinen Kritikern
Seite 110

Gesundheit: Tipps gegen Stress
Seite 80

Nummer 19/2007
3.-22. November
Fr. 8.- / € 6.-
www.bilanz.ch

STEUERN 08

So sparen Sie Geld – Das Dossier

Burn-out oder Herzattacke?
Irakischer Präsident Talabani nach Jordanien ausgeflohen

Konjunktur im Hoch, Stimmung im Tief

Erfolg heute?



...arbeitete praktisch pausenlos.

...auf 15.000 Überstunden gebracht.

Marathon unter 4 Stunden....

Häufige Langstreckenflüge...

16-Stunden-Tag...

...gehörte 34 Auftraggebern.



Verantwortung für 1000 Mitarbeiter...

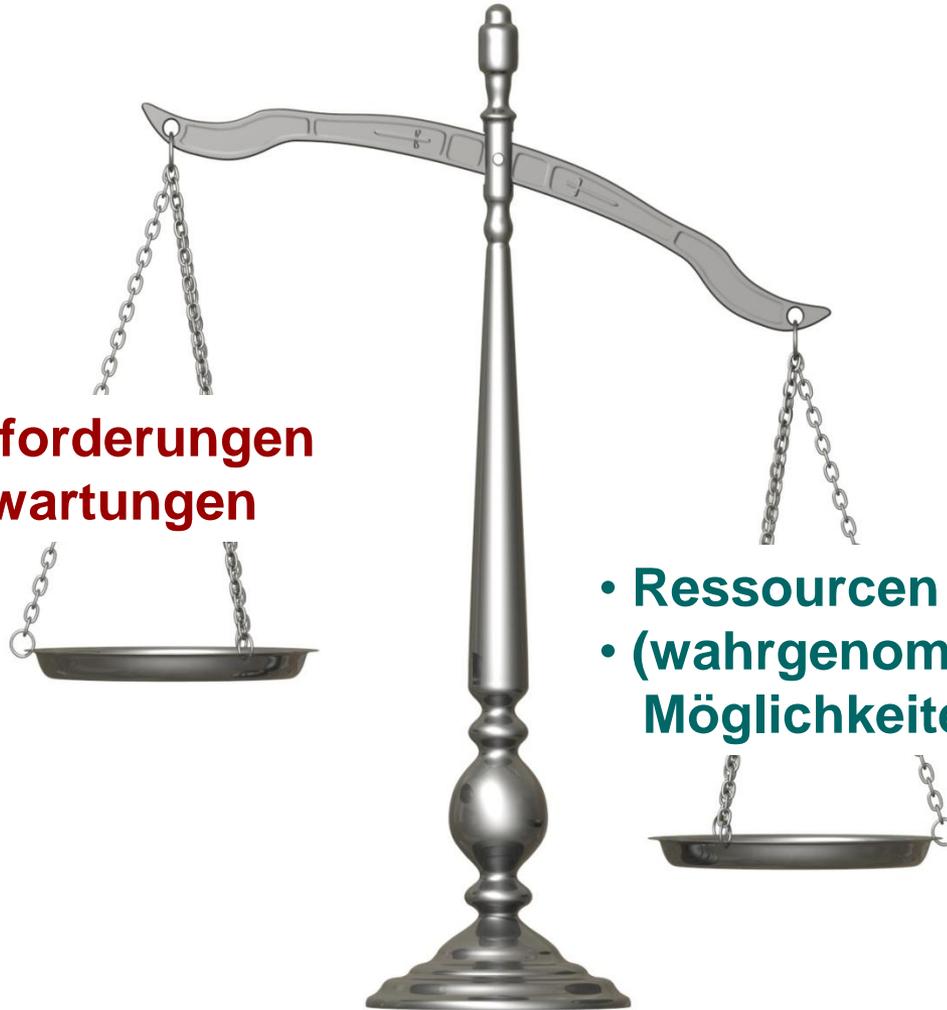
...hatte es weit gebracht.



Balance?

- Anforderungen
- Erwartungen

- Ressourcen
- (wahrgenommene) Möglichkeiten



Die Top Ten der grössten Stressfaktoren am Arbeitsplatz



Universität Zürich



- Nummer 10: Das Hamsterrad-Syndrom: Immer zu viel zu tun zu haben
- Nummer 9: Unvorhersehbare Unterbrechungen
- Nummer 8: Ambiguität: Mitarbeiter sind nicht sicher, was um sie herum vorgeht
- Nummer 7: Misstrauen und Konkurrenz
- Nummer 6: Das Mission Statement steht im Konflikt mit der täglichen Realität
- Nummer 5: Wertlose Leistungsbeurteilungen
- Nummer 4: Fehlendes direktes und persönliches Feedback
- Nummer 3: E-Mail-Flut
- Nummer 2: Fehlender Handlungsspielraum
- Nummer 1: Zurückbehalten von relevanten Informationen

Global Business and Economic Roundtable on Mental Health in the Workplace, 2008
www.mentalhealthroundtable.ca

Veränderungen der Arbeitswelt



Massive Veränderung des sozialen Klimas
am Arbeitsplatz: Zeitdruck, sofortige
Verfügbarkeit, „E-Mail Overload“,
Einzelkämpfertum



„The other crisis in climate change.“

Bill Wilkerson, CEO Global Business and
Economic Roundtable on Mental Health in
the Workplace



Evidenz für eine Energiekrise?



Steigendes Stressniveau am Arbeitsplatz

- Die Produktivität pro Arbeitsstunde hat in der Schweiz seit den 1960er Jahren um **255%** zugenommen.
- Jeder **Zweite** deutsche Arbeitnehmer gibt an, dass seine Arbeit durch hohen Stress geprägt ist; jeder **Siebte** hat Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren; jeder **Neunte** hat Konflikte mit Arbeitskollegen.
- Gegenüber dem Jahr 2000 fühlten sich 2007 **fast doppelt so viele** Mitarbeiter in der Schweiz am Arbeitsplatz „häufig gestresst“.
- Je höher die Arbeitsbelastung, desto grösser das **Risiko**, an **Depressionen** zu erkranken.

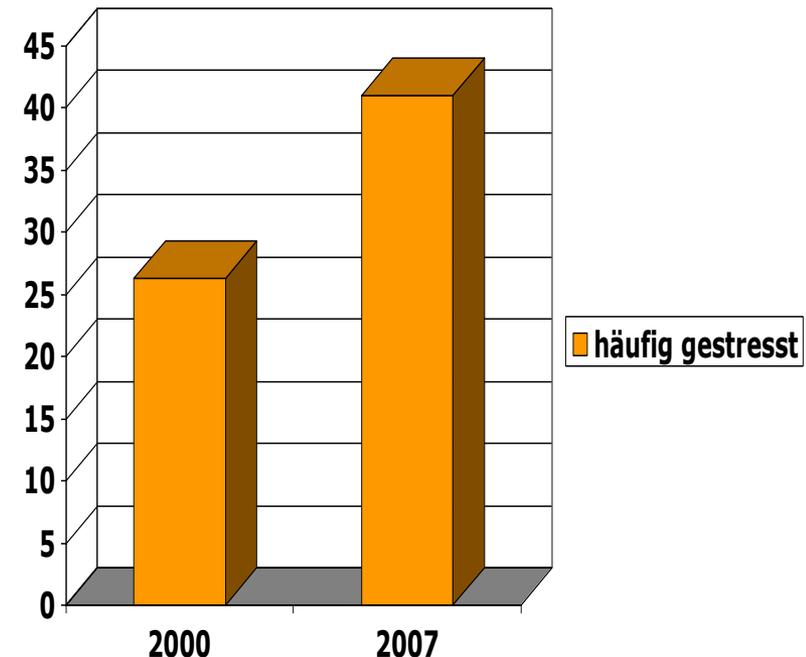
b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

DAK
Unternehmen Leben



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

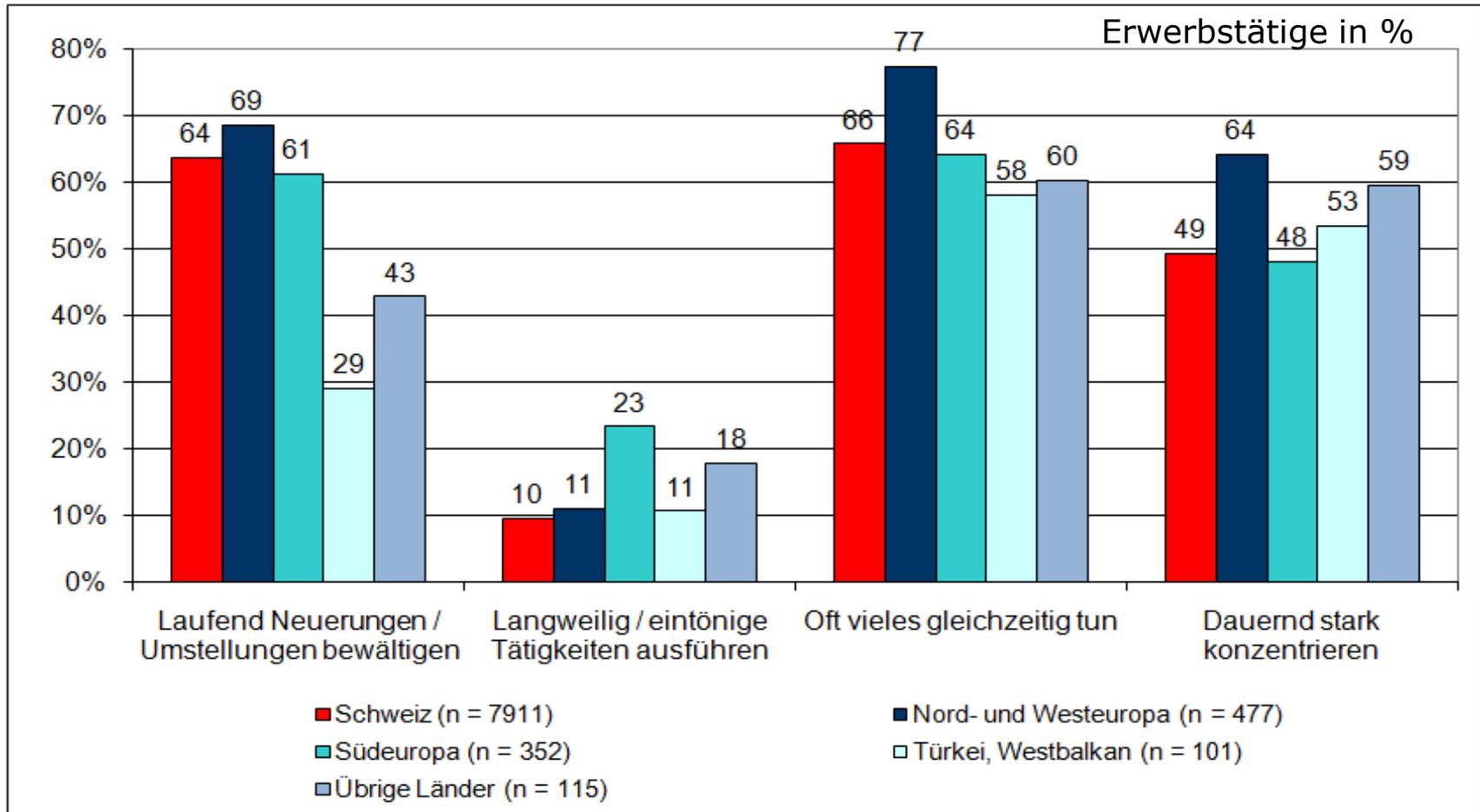
Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



Arbeitsanforderungen heute



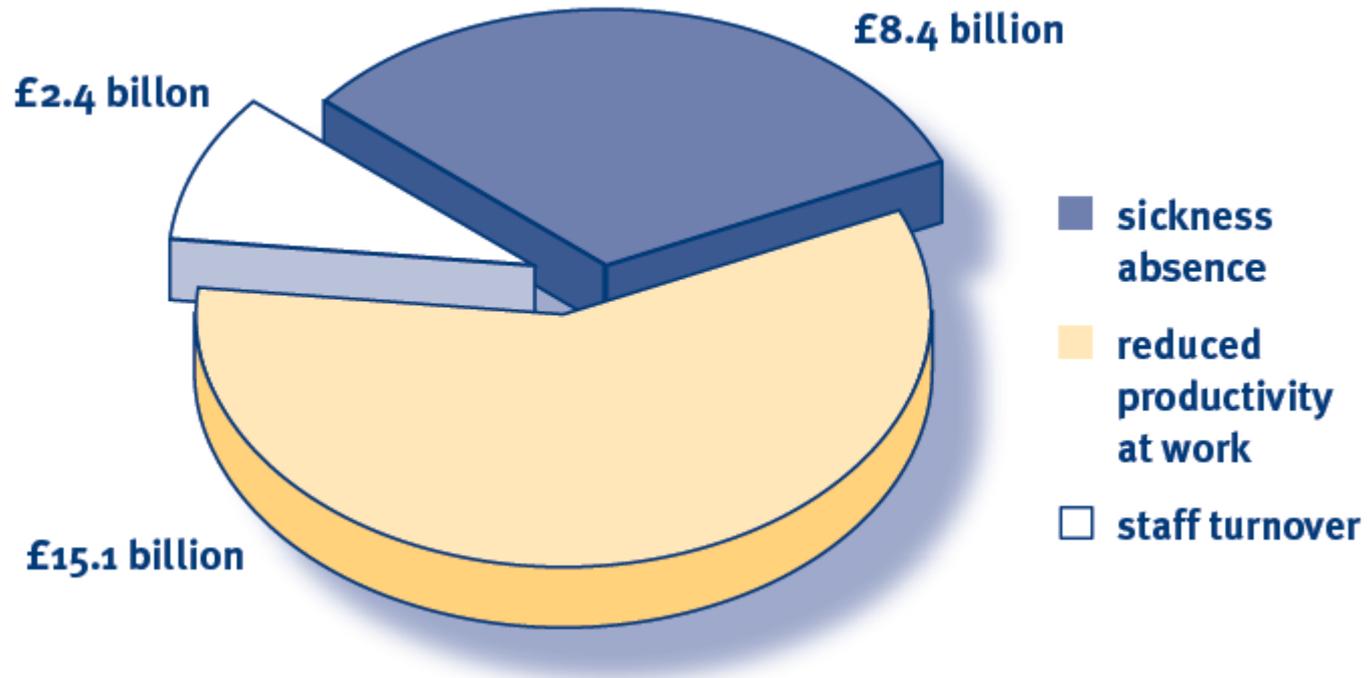
Krieger R und Graf M., 2009, Arbeit und Gesundheit



Kosten von Burnout & Depression am Arbeitsplatz



The business cost of mental ill health at work (UK 2007)



In total 26 billion GBP/year; i.e. 1035 GBP or 2220 CHF per employee

The Sainsbury Centre for Mental Health, 2007



Burnout-Epidemie?



Umfrage Arbeit macht jeden Fünften krank

Bauern-Burnout: Sorgentelefon für Bauern

Montag, 27. Oktober 2008 / WWW.20MINUTEN.CH

Irans Präsident: Stressjob hat ihn krank gemacht

TEHERAN. Leidet Irans Präsident unter dem Burnout-Syndrom? Ahmadinedschad ist erkrankt – wegen seiner hohen Arbeitsbelastung.

Mahmud Ahmadinedschad fühle sich nicht gut, werde sich jedoch wieder erholen und seine Amtsgeschäfte wieder aufnehmen, sagte der Abgeordnete Mohammad Ismail Kowsari, ein enger Vertrauter des Präsidenten, der amtlichen Nachrichtenagentur IRNA.



Öffentlicher Auftritt am Samstag in Teheran: Mahmud Ahmadinedschad wirkt sichtlich erschöpft. AP

Der Mensch würde bei Gesundheitszustand Ahmadinedschads nannte er nicht. Ahmadinedschad, der heute Montag seinen 53. Geburtstag feiert, arbeitet Berichten zufolge 20 Stunden am Tag. Am Mittwoch sagte er überraschend seine Teilnahme an einer Konferenz ab und fehlte auch bei einer Kabinettsitzung. Am Samstag nahm er an einer religiösen Feier in Teheran teil, wobei er jedoch erschöpft wirkte. Gestern strahlte das staatliche Fernsehen Aufnahmen aus, die den Präsidenten bei einem Treffen mit drei ausländischen Botschaftern zeigten. In den vergangenen Wochen waren vermehrt Spekulationen laut geworden, ob sich Ahmadinedschad im kommenden Jahr zur Wiederwahl stellen wird.

HEUTE AUF WWW.20MINUTEN.CH

20 Minuten Radio

Das coole Webradio von 20 Minuten – reinhören



Schweizer Zöllner leiden an Burnout

BERN. Stress und Überstunden setzen den Schweizer Grenzwachern zu: Viele leiden am Burnout-Syndrom. In der Grenzwachregion Genf gaben in einer Umfrage 20 Prozent der Mitarbeiter an, sich ausgebrannt zu fühlen. Viele der

Betroffenen sind laut der Zöllner-Gewerkschaft Garanto in ärztlicher Behandlung. Nun reagiert die Oberzolldirektion in Bern: Bis Ende Jahr werden Massnahmen erarbeitet, um das Problem zu entschärfen. **Seite 6**

Burnout Das Geschäft blüht dank der Finanzkrise



2 Ausgebrannt. Bild: Fotolia

Burnout als arbeitsbedingter Energieverlust



3 Ebenen:

Körperliche Mattigkeit

= Verlust körperlicher Energie.

- äussert sich in Gefühlen von Abgespanntsein und Müdigkeit
- eingeschränkte Fähigkeit zur Erholung nach Anstrengungen

Kognitive Ermüdung

= Abbau mentaler Energie.

- zeigt sich durch nachlassende Auffassungsgabe und Konzentrationsfähigkeit.
- das Denken ist verlangsamt und es fällt schwer, Entscheidungen zu treffen.

Emotionale Erschöpfung

= Gefühl, emotional ausgelaugt zu sein/nicht mehr mitfühlen zu können.

- Rückzug und Annehmen einer distanzierten, gleichgültigen Haltung gegenüber anderen als Schutz vor weiteren Belastungen

Conservation of Resources Model; Hobfall 1989, Shirom et al. 2003



Conservation of Resources Model

(Hobfoll 1989)



2 Prinzipien:

Die Überlegenheit von Ressourcenverlusten:

Ressourcenverluste haben disproportional stärkere Auswirkungen als Ressourcengewinne

Investition von Ressourcen:

Menschen müssen Ressourcen investieren, um sich vor Ressourcenverlusten zu schützen, sich von Verlusten zu erholen und um Ressourcen aufzubauen



Energiekrise: Was heisst das?



Energiekrise:

Bedarf $>$ Ressourcen \longrightarrow Energiemangel

Nachfrage $>$ Angebot \longrightarrow Versorgungslücken



Energie „sparen“ / Energieeffizienz



Energie sparen:

Angebot



Nachfrage



Energieeffizienz:

- gewünschten Nutzen mit möglichst wenig Energieeinsatz erreichen
- mit weniger Verbrauch das gleiche oder ein besseres Ergebnis erreichen
- minimaler Verbrauch



Energieverluste – Wodurch?

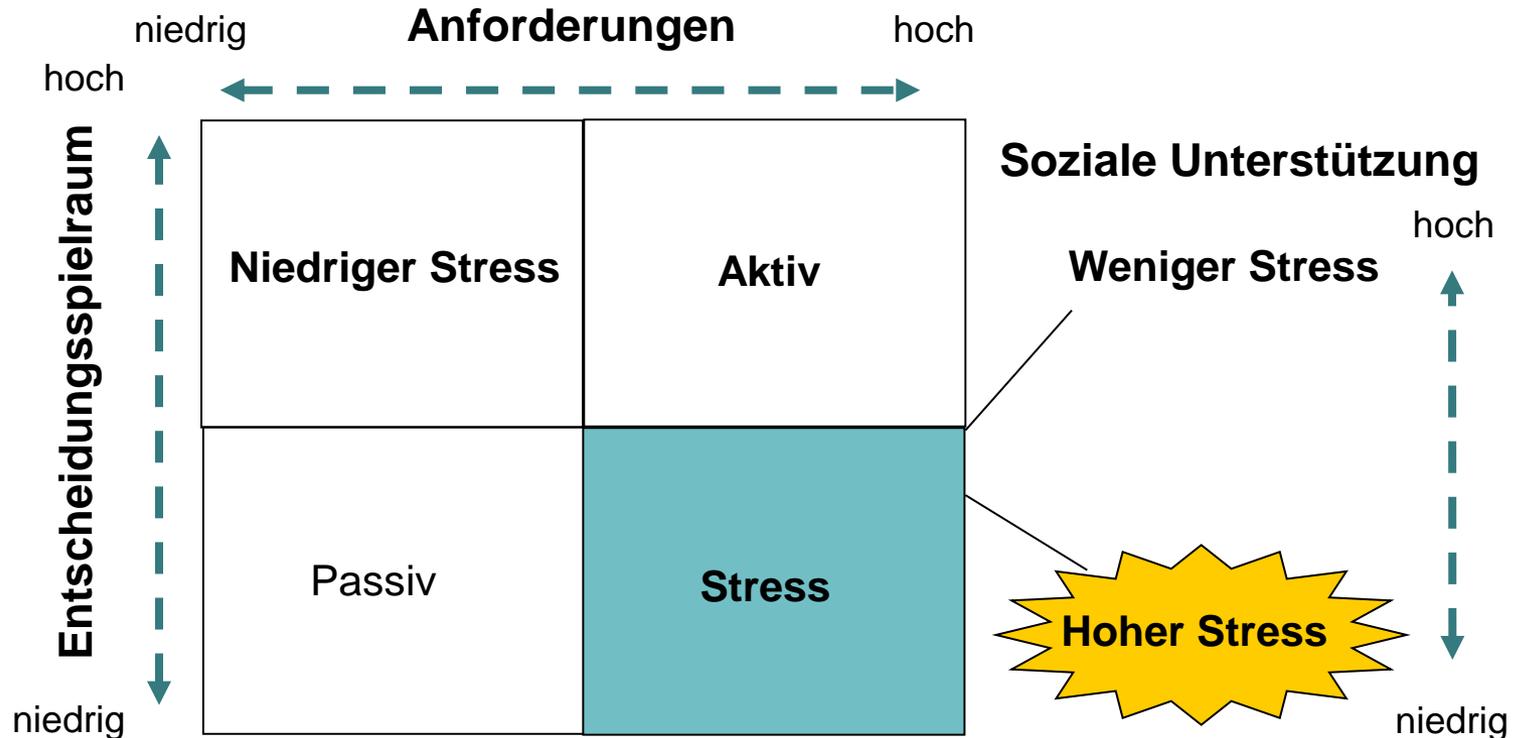
- Reibung
- Abwärme
- Energieumwandlung
- Transport/Leistungsverluste
- Abfallprodukte/Verschmutzung

Das Job- Demand-Control-Support Modell (JDC-S)

(Karasek & Theorell, 1990)



Universität Zürich



Hohe Stressbelastung =
hohe Anforderungen
+ geringer Entscheidungsspielraum
+ fehlende soziale Unterstützung

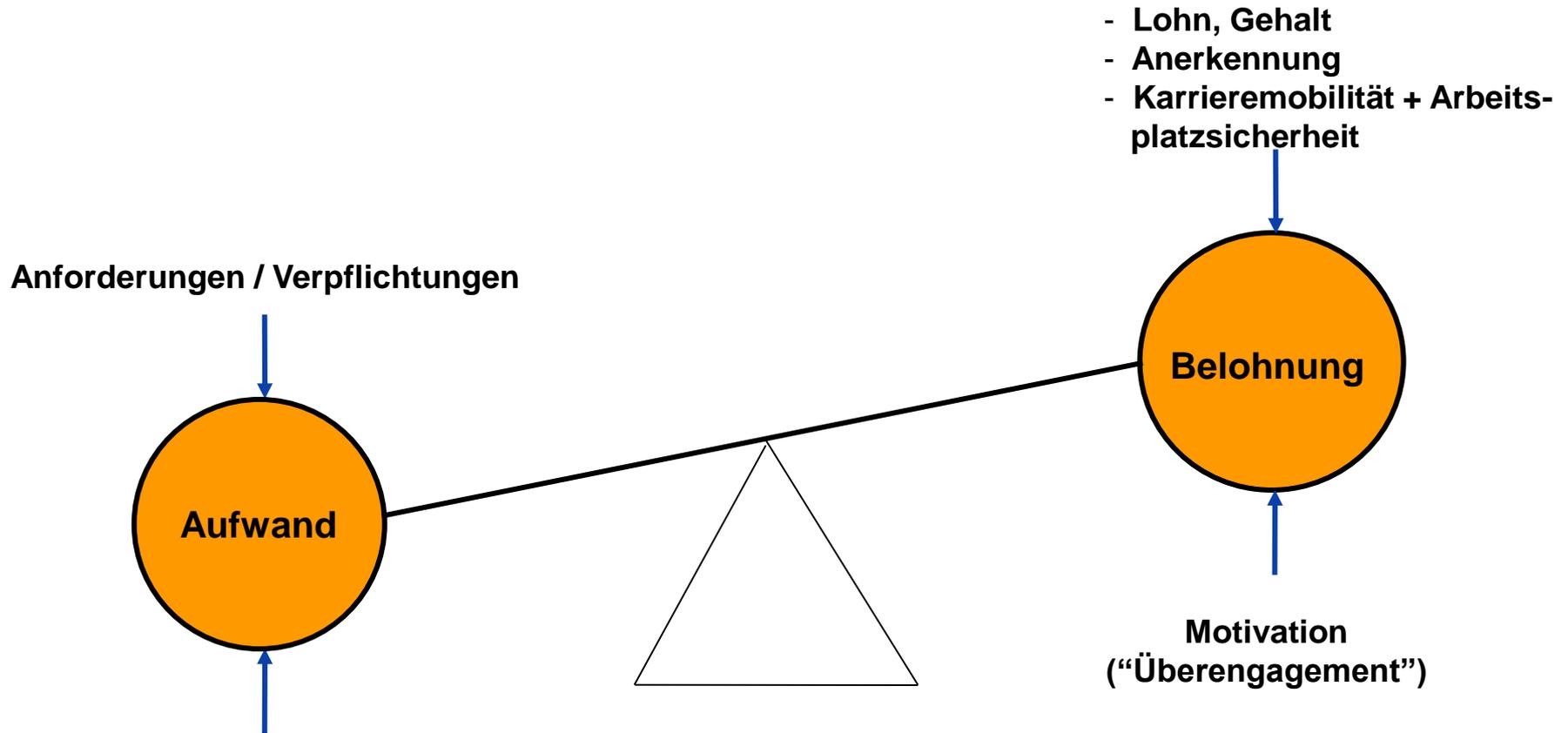
Positiver Stress =
hohe Anforderungen
+ grosser Entscheidungsspielraum
+ soziale Unterstützung

Effort-Reward-Imbalance Model (ERI)

(Siegrist, 1996)



Universität Zürich

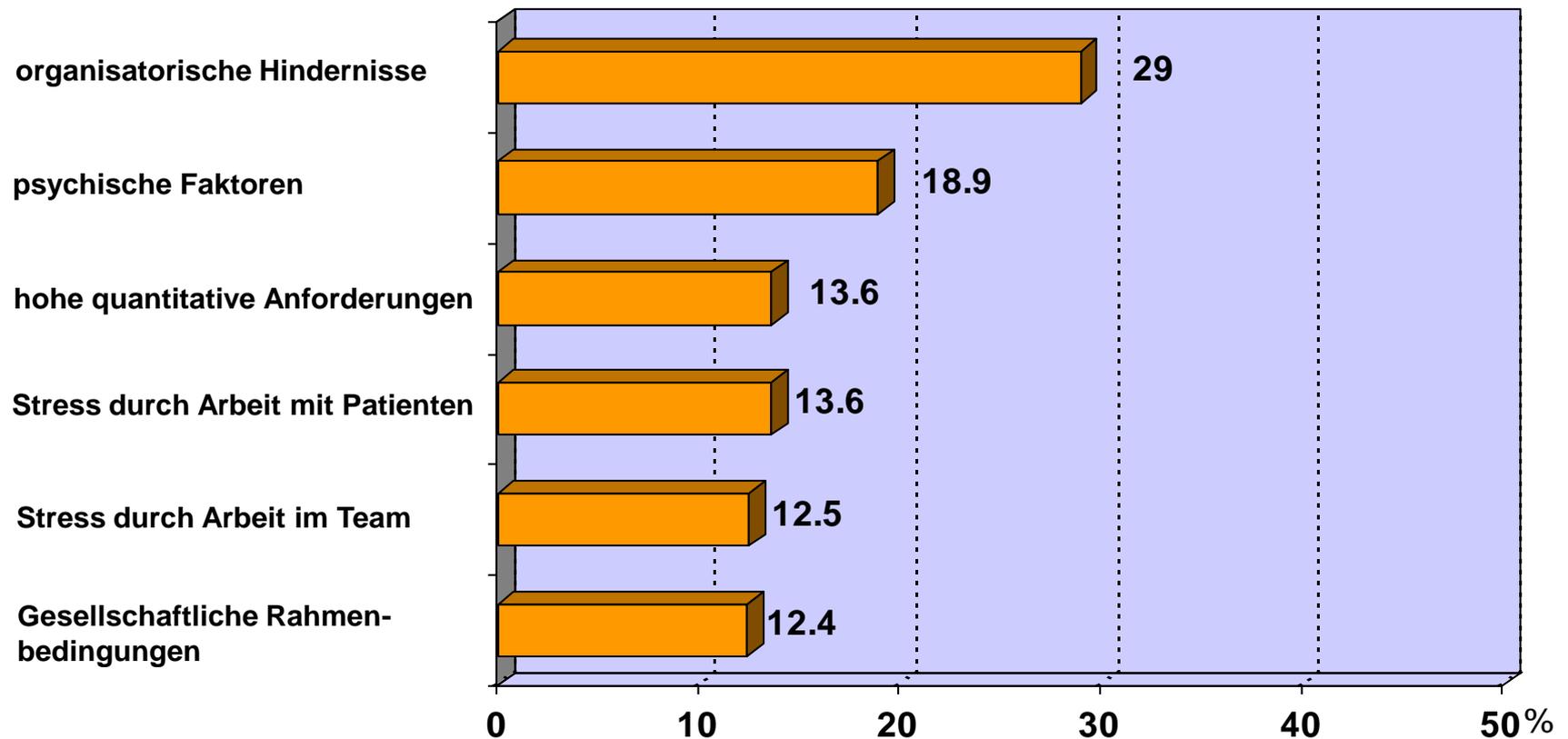


Ungleichgewicht bleibt erhalten

- wenn es keine Handlungsalternativen gibt
- wenn es aus strategischen Gründen akzeptiert wird
- wenn bestimmte Motivationsmuster gegeben sind ("Überengagement")



Ergebnisse Zürcher Empowerment Programm





Stress as Offence To Self (SOS)



Stress through
INsufficiency (SIN)

Failure / wrongdoing

Respect / Recognition /
Self-Esteem

Stress As
Disrespect (SAD)

„Illegitimate“ behaviour/
tasks: unfair, disrespectful

Justice / Fairness

(Semmer, N.K. & Jacobshagen, N. (2006) Illegitimate task assignments as a source of stress, Uni Bern, under revision)



Engagement oder Burnout?



6 Strategische Bereiche

- Arbeitsbelastung
- Handlungsspielraum
- Anerkennung
- Gemeinschaftsgefühl
- Gerechtigkeit
- Werte

(Leiter & Maslach, 2005)



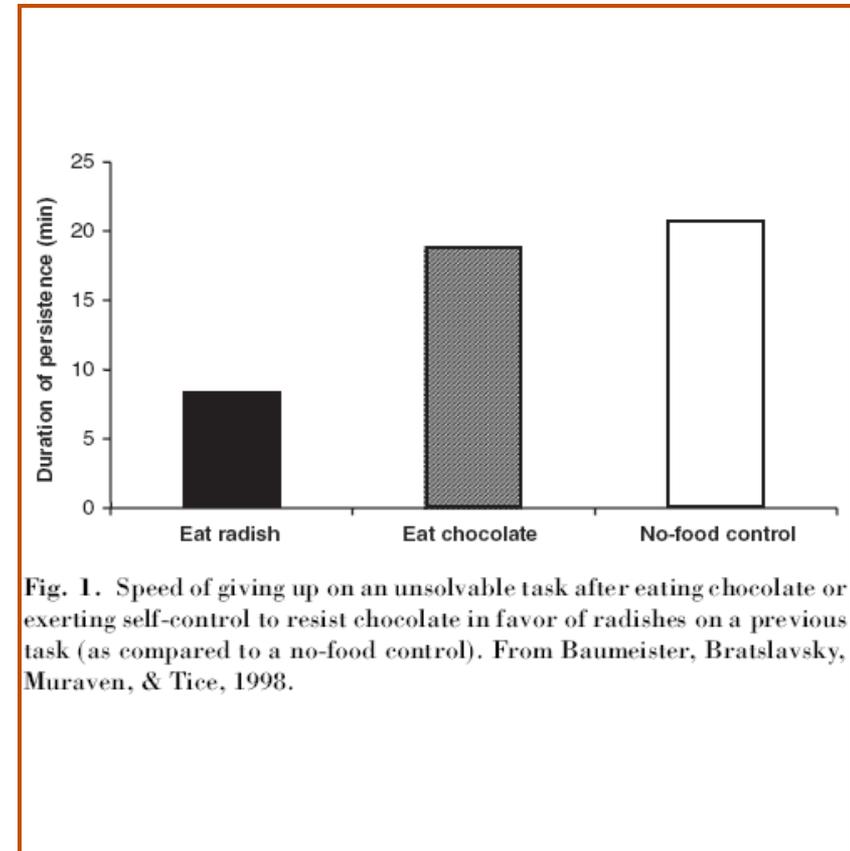
Schoko-Kekse oder Radieschen?

- ❖ Sich dafür entscheiden, Radieschen zu essen statt frisch gebackene Schokoladenkekse (Impulskontrolle)
- ❖ Anschliessend Aufgabe, eine geometrische Figur nachzuzeichnen, ohne eine Linie doppelt zu ziehen oder den Stift ein einziges Mal vom Blatt zu heben
- ❖ Messung der Zeit, die die Teilnehmer bei der Aufgabe verharren und der Anzahl der vor dem Aufgeben unternommenen Lösungsversuche





- Die Teilnehmer, die mit Schokokeksen vor Augen statt dessen Radieschen essen sollten schnitten schlechter ab: sie gaben schneller auf (nach 8 statt 19 Minuten) und unternahmen deutlich weniger Lösungsversuche (19 statt 34)
- Leistungsabfall nicht bedingt dadurch, die Kekse nicht gegessen zu haben, sondern dadurch sie essen zu wollen und sich für Radieschen entscheiden zu müssen.





Was heisst das? – „Ego Depletion“



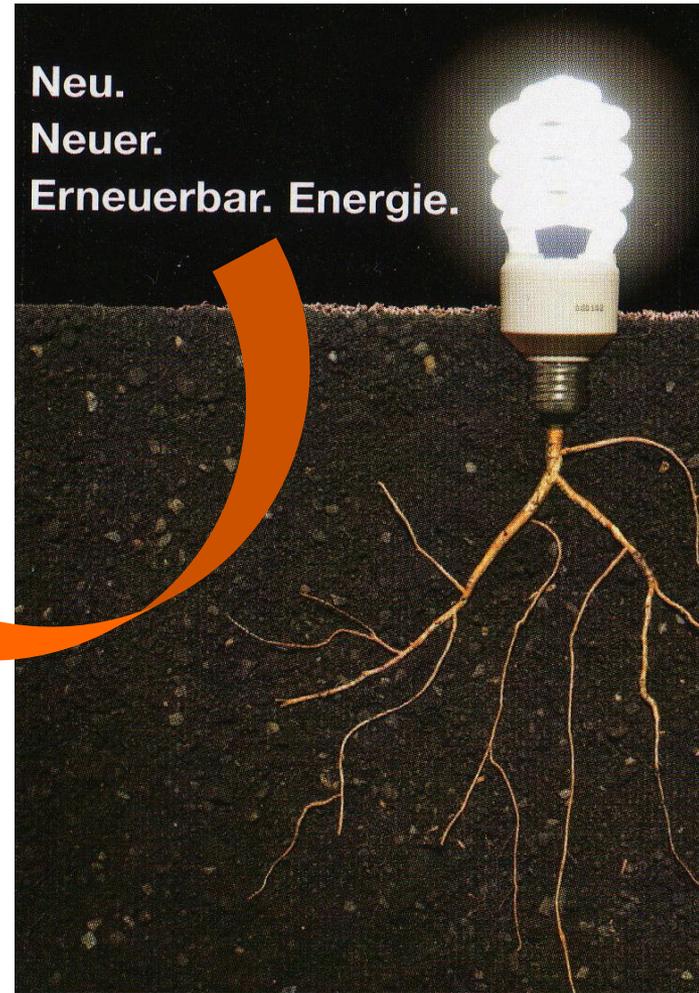
- ❖ Nach einem vorgängigen Willensakt (z.B. einer Versuchung widerstehen, eine Entscheidung zu treffen) sind weniger Ressourcen für weitere Handlungen verfügbar.
-> „Verbrauch“ von Ich-Stärke; Ressourcenknappheit
- ❖ Ressourcenerschöpfung beeinträchtigt die nachfolgende Entscheidungsfindung: Zunahme passiver Handlungen.
- ❖ Verschiedenste Handlungen nutzen die gleiche, begrenzte Ressource
- ❖ Selbstregulation als mentale Energie: Willensakte, Handlung und Kontrolle verbrauchen Ressourcen und Energie

Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998

Erneuerbare Energie



mentale?





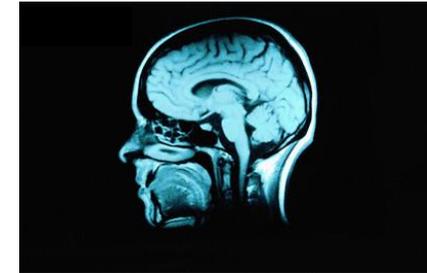
Ist mentale Energie erneuerbar?

Erneuerbare Energien:

sind aus **nachhaltigen Quellen** sich erneuernde Energien und bleiben **kontinuierlich verfügbar**

Mentale Energie / Ich-Stärke:

ist empfindlich für langfristigen Abbau durch wiederholte Anstrengung - wie ein Muskel, der ermüdet
aber:



Selbstkontrolle kann wie ein Muskel trainiert werden: wer sich bewusst steuert/regelmässig entscheidet steigert die Willenskraft; Ressourcengewinn ist übertragbar von einer Handlung (z.B. Sport treiben, Geld sparen) auf andere Aufgaben (z.B. für eine Prüfung lernen, Haushaltstätigkeiten)

-> **Ressourcenaufbau**

Das Selbst kann lernen, Willensressourcen zu bewahren -> sparsamer Umgang, wenn weitere Aufgaben anstehen; z.B. Gelassenheit in Situationen, die man nicht ändern kann, bei Zielverhinderung Zielbindung aufgeben

-> **Ressourcenschonung**



Abbau mentaler Energie: Was können wir dagegen tun?



- ❖ Humor und Lachen
- ❖ Andere positive Gefühle
- ❖ (Finanzielle) Anreize; Anerkennung
- ❖ Genaue Handlungsanweisungen (wenn... dann Pläne)
- ❖ Soziale Ziele (anderen helfen; ein guter Partner sein)

Bringen uns dazu, auch unter Anstrengung mehr Ressourcen einzusetzen
-> keine Auffrischung verbrauchter Ressourcen

- ❖ Sparsamer Umgang mit mentaler Energie; Planung
- ❖ Ressourcenaufbau durch Training
- ❖ Glukosezufuhr im Blutkreislauf: korrigiert Ressourcenverlust durch Energiezufuhr/ Ersetzen verbrauchter Energie

-> Ressourcenschonung; Ressourcenaufbau; Energiezufuhr



Energieerhaltungssatz



„Die Gesamtenergie in einem abgeschlossenen System bleibt konstant.“

d.h.

die Gesamtenergie eines abgeschlossenen Systems ändert sich nicht mit der Zeit.

Zwar kann Energie zwischen verschiedenen Energieformen umgewandelt werden, beispielsweise von Bewegungsenergie in Wärme.

Es ist jedoch nicht möglich, innerhalb eines abgeschlossenen Systems Energie zu erzeugen oder zu vernichten: Die Energie ist eine Erhaltungsgrösse.

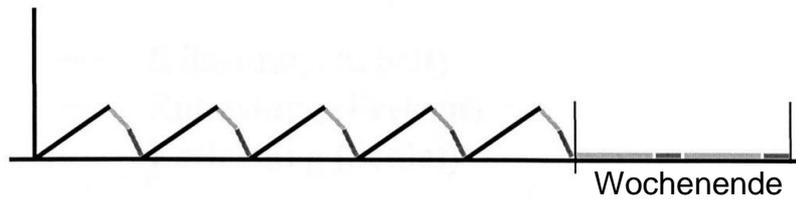
Energie kann nicht aus dem Nichts entstehen und nicht in dieses verschwinden.

Julius Robert von Mayer 1842; Hermann von Helmholtz 1847

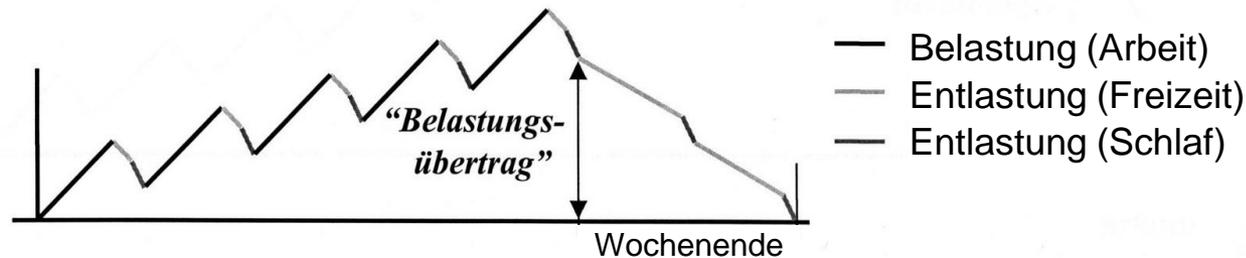
Idealmodelle der Belastungs- /Entlastungsreaktion



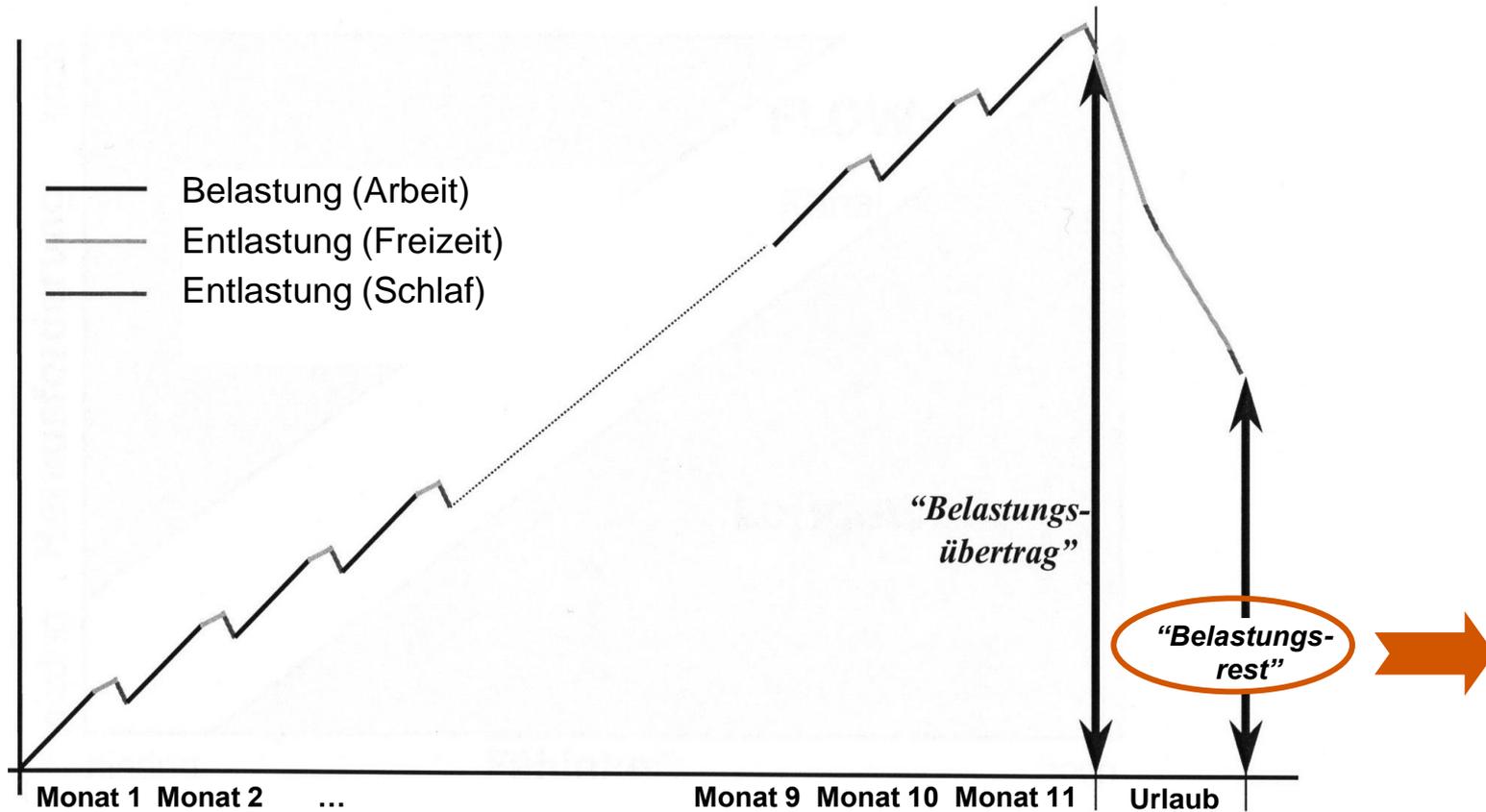
Idealmodell 1: Belastung und Entlastung im Tageszyklus

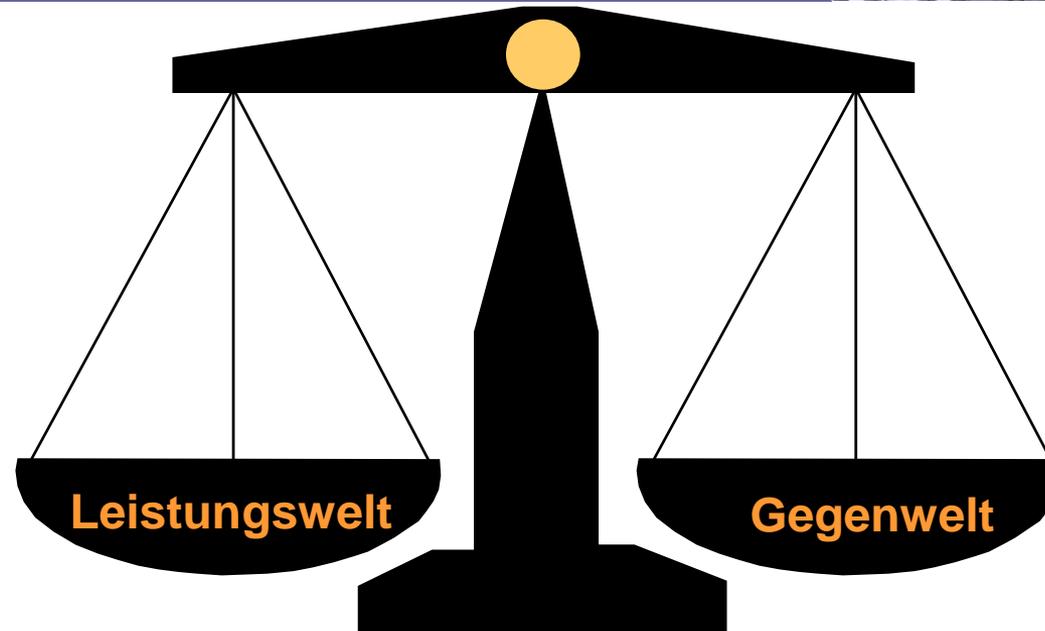


Idealmodell 2: Belastung und Entlastung im Wochenzyklus



Realmodell der Belastungs- /Entlastungsreaktion





- ergebnisorientiert
- fremdbestimmt
- (zweck-)rational
- Zeitvorgabe
- Verpflichtung
- häufig "kopflastig"
- komplexe Tätigkeiten
- Wettbewerb

- prozessorientiert
- selbstbestimmt
- lust-, emotionsbetont
- Musse
- Freiwilligkeit
- sinnes-, körperbetont
- einfache Tätigkeiten
- Geselligkeit, Intimität



Achtsamkeit: Was sehen wir?





Selbstmanagement

It's easy to
say **NO** if you
have already
said **YES** to
something
bigger.

7

**Stephen R. Covey:
The 7 Habits of highly effective people**

Leading by example



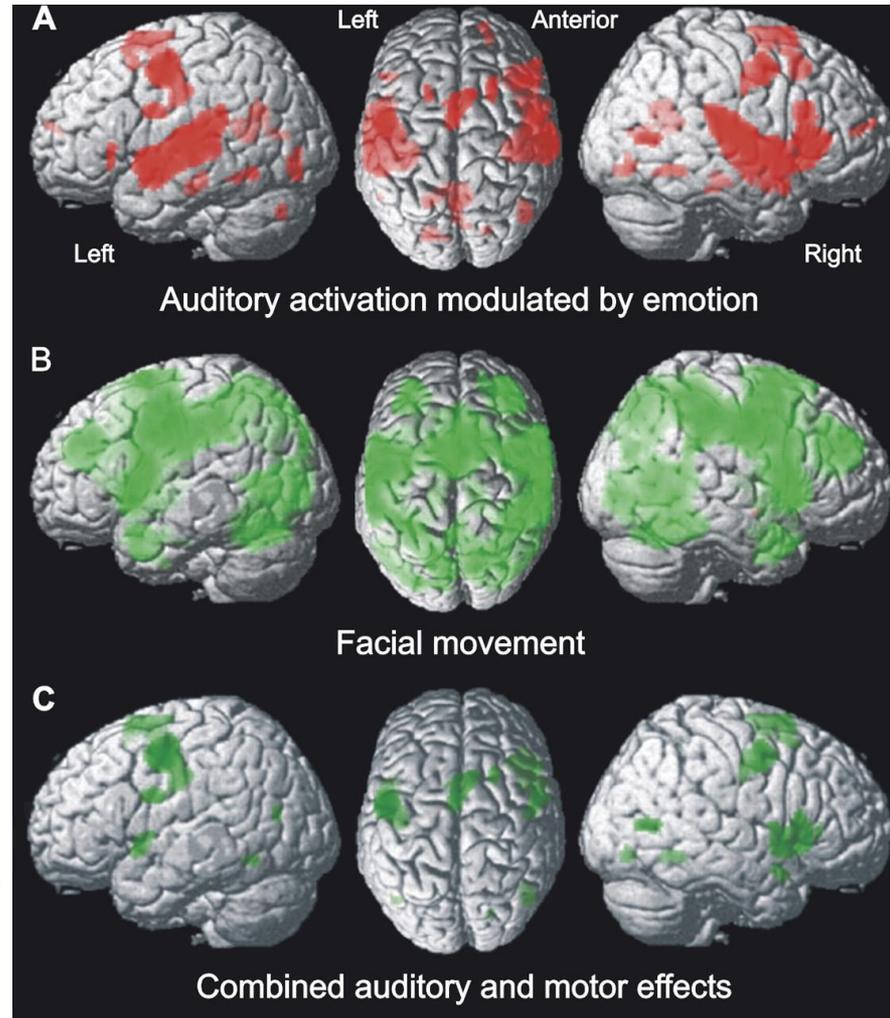
- ❖ Vorbildfunktion
- ❖ Rollenmodell -> Modelllernen
- ❖ Gutes Ressourcenmanagement vorleben
- ❖ Eigene Ansprüche reflektieren
- ❖ Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen
- ❖ Kooperation im Team fördern
- ❖ Fairness & Transparenz



Spiegelneuronen



- ❖ sind Nervenzellen, die im Gehirn während der Betrachtung eines Vorgangs die gleichen Potenziale auslösen, wie sie entstünden, wenn dieser Vorgang nicht bloss (passiv) betrachtet, sondern aktiv gestaltet würde.
- ❖ ermöglichen Empathie und Imitation; wir können uns aufeinander beziehen: für eigene Handlungen und Emotionen sind die gleichen Neuronen zuständig wie für Handlungen und Emotionen anderer.
- ❖ sind dann besonders aktiv, wenn man positive Gefühlsausdrücke beobachtet – z.B. Lachen ist ansteckend. Emotionen wie Triumph, Angst oder Ekel lösen weniger Spiegelneuronenaktivität aus.



Warren J. E. et al. J. Neurosci. 2006;26:13067-13075

Top 10 Engagement Drivers



1. Interesse des Top-Managements an seinen Mitarbeitern.
2. Die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten weiterzuentwickeln.
3. Das Top-Management lebt Werte vor.
4. Eine spannende, herausfordernde Arbeit.
5. Entscheidungsspielraum und Mitsprache.
6. Guter Ruf des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.
7. Einfluss auf Entscheidungen auf Firmenebene.
8. Das Unternehmen legt Wert auf Kundenzufriedenheit.
9. Faire & nachvollziehbare Lohneinstufung.
10. Ein positives allgemeines Arbeitsumfeld.



2004 European Talent Survey, Towers Perrin (n=15000)



Mehr Energie dank Dankbarkeit?



Wissenschaftliche Studie:

Gruppe 1:

Es gibt so viele Dinge im Leben, über die man sich ärgern kann, z.B. rote Ampeln, lange Warteschlangen an der Kasse im Supermarkt, arrogante Kunden im Beruf, der Partner, der seine Schuhe nie wegräumt und vieles mehr. Konzentrieren Sie sich zweimal pro Woche auf all die Ereignisse, über die Sie sich in den letzten Tagen ärgern mussten und notieren Sie diese bitte stichwortartig.

Gruppe 2:

Es gibt so vieles im Leben, für das wir dankbar sein dürfen. Das müssen gar nicht besonders grosse Dinge sein, sondern z.B. ein freundlicher Kunde, die Blumen im Garten, eine Wanderung in den Alpen, eine entspannende Tasse Tee mit einer Freundin, dass wir genügend zu essen und eine Arbeit haben, dass es Menschen gibt, die uns nahe stehen. Konzentrieren Sie sich zweimal pro Woche auf all die Ereignisse, für die Sie in den letzten Tagen dankbar sein durften und notieren Sie diese bitte stichpunktartig.

Kann man Dankbarkeit lernen?

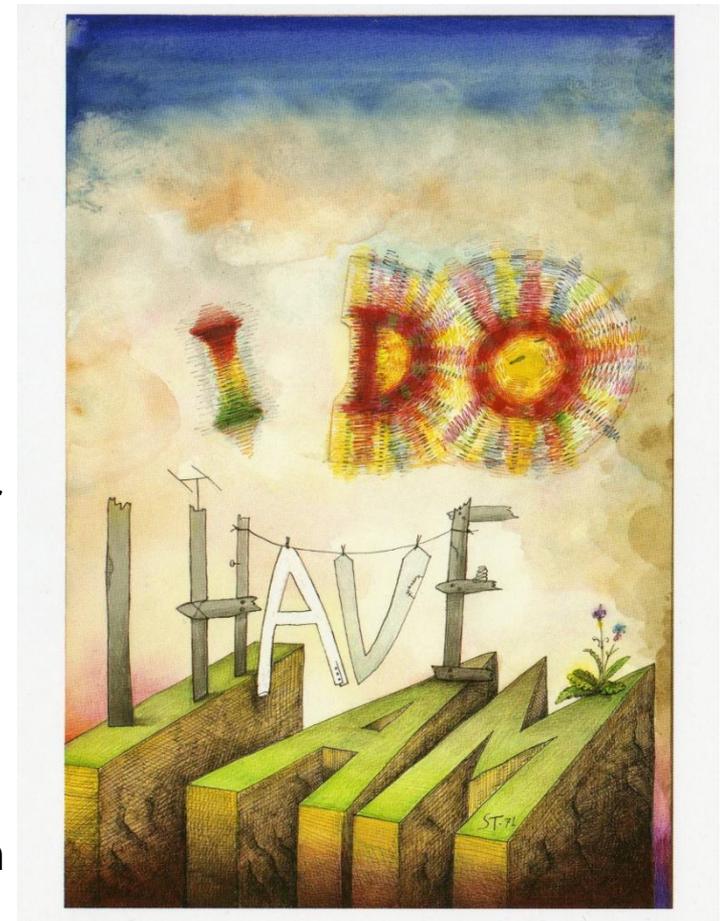


Die Wissenschaft sagt: JA!

Untersuchung des Blutes der Versuchspersonen auf Anzeichen von Stress und Ärger (Cortisol, Adrenalin):

Die Teilnehmer der Dankbarkeitsgruppe

- fühlten sich subjektiv besser als die der Ärgergruppe
- hatten bessere Blutwerte in Bezug auf Stress und Ärger
- waren ausgeglichener und zufriedener, was sogar ihre Angehörigen bemerkten



Saul Steinberg 1971



Studie bei Norwegischen Ärzten

- 1) Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten
- 2) Gestaltungsfreiraum und Kontrolle bei der Arbeit
- 3) Kinder zu haben
 - *Höheres Stressniveau aufgrund Doppelbelastung Beruf-privat, aber **signifikant niedrigere Burnout-Raten** als bei KollegInnen ohne Kinder*
 - *Protektive Wirkung steigt mit Anzahl der Kinder*

Røvik et al. 2007



Mike Horn: 2006 Polar Night Expedition



What made you pull it through?

*„Looking at my skis with pictures
my daughters Annika and Jessica
drew...“*

<http://www.mikehornnorthpole.com/>





- ❖ Keine Gesundheit ohne Arbeit.
- ❖ “Gesunde” Arbeitsplätze zahlen sich aus.
- ❖ Gute Führung ist der effektivste “Stresspuffer”.
- ❖ Persönliches Ressourcenmanagement wird zur Kernkompetenz im Berufsleben.
- ❖ Keine Höchstleistungen ohne Work-Life-Balance.





»Es gibt nichts Gutes / außer: Man tut es.« - Erich Kästner



» Auch die längste Reise
beginnt mit dem ersten
Anheben des Fusses. «

Laotse, 6. Jh. V. Chr.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



beate.schulze@bli.uzh.ch ◆ www.burnoutexperts.ch