

## HR - NEWSLETTER

Sehr geehrte Kunden, liebe Bekannte und Freunde,

dies ist die inzwischen 31. Ausgabe unseres HR-Newsletters. Die Urlaubszeit neigt sich dem Ende zu. Wir hoffen, dass Sie gut erholt und mit neuem Elan wieder an Ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt sind. Manchmal ist ein gewisser Abstand von den täglichen Herausforderungen sehr sinnvoll, um die eigenen Energien fokussierter einsetzen zu können.

Wir würden uns sehr darüber freuen, wenn Sie bei Fragen, Anmerkungen, Kritik oder auch eigenen Beratungsanfragen auf uns zukommen. Besuchen Sie dazu auch unsere neugestaltete Homepage [www.skope.de](http://www.skope.de). Viel Spaß beim Lesen!

### DER STRESS MIT DEM STRESS

Eine große Anzahl der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen klagt über regelmäßige berufliche Überlastung. Stress, Burnout und Depression gelten inzwischen als Volkskrankheit Nummer eins und sind zu einem enormen Kostenfaktor für die Arbeitswelt und das Gesundheitssystem geworden. Aktuelle Schätzungen gehen davon aus, dass ca. drei Millionen Menschen in Deutschland als Burnout-gefährdet gelten. Viele Erkrankte und auch Ärzten wissen nicht, dass ihre Beschwerden psychisch bedingt sind und dementsprechend behandelt werden müssen. Vielen Führungskräften fehlt es an den notwendigen Kompetenzen, um ihre Mitarbeiter vor einer chronischen Überlastung zu schützen.

#### Was ist eigentlich Stress?

Stress wird definiert als die physische, psychische und biochemische Reaktion des Körpers auf Anforderungen, die mit den verfügbaren Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten nicht bewältigt werden können. Eine Stressreaktion ist ein subjektiver Zustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, zeitlich nahe und subjektiv lang andauernde Situation wahrscheinlich nicht vermieden werden kann. Dabei erwartet die Person, dass sie nicht in der Lage ist, die Situation zu beeinflussen oder durch Einsatz von Ressourcen zu bewältigen. (Quelle: Wikipedia)

Wohl dosiert und zeitlich befristet ist Stress nicht ungesund. Ganz im Gegenteil: Stressreaktionen des Körpers ermöglichen den Menschen, innerhalb weniger Sekunden ihre Leistungsreserven zu mobilisieren. Erstreckt sich der Stress jedoch über eine längere Zeitdauer, kann er sich auf die Gesundheit auswirken. Deshalb wird allgemein zwischen zwei Arten von Stress unterschieden: **Eustress** (von griechisch eu = gut) und **Distress** (von lateinisch dis = schlecht). "Eustress motiviert und spornt zu mehr Leistung an.

#### Stress und seine Folgen

Stress am Arbeitsplatz und psychische Folgebelastungen schlagen sich auch in der Frühberentungsstatistik nieder. Einer Berechnung der DRV Bund (2008) zufolge ist die Zahl der mit psychischen Störungen und hauptsächlich mit Angst, Depression und sonstigen Stressfolgen begründeten Frühberentungen zwischen 1993 und 2006 kontinuierlich angestiegen. Inzwischen haben diese Frühberentungen mit einem Anteil von über 30 % den Spitzenplatz unter den deklarierten Ursachen des vorzeitigen Ruhestands erklommen. Rund 65 Milliarden Euro kosten jährlich Arztbesuche, Medikamente und Fehlzeiten am Arbeitsplatz aufgrund von Stress und Depressionen.

In Wikipedia sind typische Symptome von chronischem Stress aufgelistet:

- Gehirn: Abbau von Gehirnmasse, Einschränkung der emotionalen Ebene, Durchblutungsstörungen
- Gefühle: Traurigkeit, Ärger, Schuld, Vorwürfe, Angst, Verlassenheit, Müdigkeit, Hilflosigkeit, „Schock“, Jammern, Taubheit, Leere, Hoffnungslosigkeit, Deprivation, Demütigung, Steigerung des aggressiven Verhaltens, Bewegungsdrang, Gereiztheit, emotionsloses Denken
- Kognition: Ungläubigkeit, Verwirrung, Vorurteile, Konzentration, Halluzinationen, Vergesslichkeit
- körperlich: Übelkeit, Enge in Kehle und Brust, Übersensibilität bei Lärm, Atemlosigkeit, Muskelschwäche, Verspannung von Muskeln, Mangel an Energie, trockener Mund, Magen- und Darmprobleme, zeitbedingte Impotenz, Haarausfall, schlechtes Hautbild, rötliche Augen, verminderte Mimik, Herzstechen, Hörsturz, Gelenkschmerzen, Hautausschlag, Schwächung des Immunsystems, langfristige Störung des Verdauungsprozesses sowie erhöhtes Risiko für Bluthochdruck, Schlaganfall und Herzinfarkt
- Verhalten: verminderte Kreativität, Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, Geistesabwesenheit, sozialer Rückzug, Träume über das Ereignis, Vermeidung von Nähe zu Tatort oder ähnlichen Situationen, Seufzen, Aktivismus, Weinen, Hüten von „Schätzen“

Eine der schwerwiegendsten Folgen von chronischem Stress ist das **Burnout-Syndrom**. Erkrankte befinden sich in einem physischen, psychischen und geistigen Erschöpfungszustand und haben selbst für alltägliche Aufgaben keine Energie mehr. Insbesondere im Dienstleistungsbereich, bei Mitarbeitern mit viel Kundenkontakt, breitet sich Burnout zunehmend aus. Aber auch im Personalwesen: Laut einer Studie der Fernuniversität Hagen sind fast ein Drittel der befragten Personalmanager von Burnout betroffen. Einen Grund für das hohe Burnout-Risiko sehen die Studienautoren darin, dass die Mitarbeiter immer öfter zum Humankapital versachlicht werden. Zudem führen eine geringe Mitarbeiterorientierung, bürokratische Hindernisse und eine mangelnde Entscheidungsbefugnis zu erhöhter Belastung bei den Personalern.

### Ursachenforschung

Eine aktuelle Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung kommt zu dem Ergebnis, das 67% der Beschäftigten unter **Zeit- und Termindruck** leiden. Gut 50% beklagen hohen **Verantwortungsdruck** und knapp die Hälfte das eigene **Arbeitsvolumen**. Für knapp ein Drittel **stellen Probleme mit dem Vorgesetzten** eine große Belastung dar.

Neben diesen Themen belegen andere Untersuchungen, dass auch die in den Unternehmen gelebten **Werte** und die **gesamtwirtschaftliche Sicherheit** einen Einfluss auf das subjektive Stressempfinden haben. Weitere klassische Stressfaktoren sind:

- Kritische Lebensereignisse (Scheidung, Tod eines Familienangehörigen etc.)
- chronische Konflikte in der Partnerschaft
- Lärm und Reizüberflutung
- Geldmangel, Armut, Schulden
- fehlende Gestaltungsmöglichkeiten, mangelndes Interesse am Beruf und in der Freizeit
- Mobbing am Arbeitsplatz
- Schichtarbeit (bewirkt eine Störung des Schlaf-Wach-Rhythmus und gesundheitliche Probleme)
- Ständige Konzentration auf die Arbeit (zum Beispiel bei Fließbandarbeit)
- Perfektionismus (überhöhte Ansprüche an sich selbst und an andere)
- Soziale Isolation, Verachtung und Vernachlässigung
- Seelische Probleme, unterschwellige Konflikte

Untersuchungen haben belegt, dass Frauen intensiver und länger auf Stresssituationen reagieren und grundsätzlich stressempfindlicher sind als Männer. Die Ursachen hierfür sollen jedoch nicht körperlicher sondern kognitiver Natur sein: geringere Fähigkeitsüberzeugung, geringere Kontrollüberzeugung und höheres Abhängigkeitsempfinden.

### Handlungsfelder für Personalverantwortliche

Vor der Stressbewältigung steht die aktive Vermeidung krank machenden Stresses mit professionellen Problemlösungen. Neben auf den einzelnen Mitarbeiter bezogenen individuellen Ansätzen stehen kollektive Ansätze, die strukturelle Stresserzeugung in Betrieben ausschalten sollen. Für die Personalverantwortlichen ergibt sich daraus ein ganzes Bündel an möglichen Aktivitäten und Handlungsfeldern:

- Systematische Steigerung der Kompetenzen der Führungskräfte im Umgang mit Stressoren für ihre Mitarbei-

- ter im Rahmen von Führungstrainings und -coachings
- Reduzierung der E-Mail-Flut durch klare und verbindliche Kommunikationsregeln
- Verbesserung des internen Ressourcenmanagements
- Unterstützung der Fachabteilungen in der Klärung/ Definition von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Angebot von Methoden zur Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements (z.B. über entsprechende Seminare und technische Hilfsmittel)
- Angenehme Gestaltung von Arbeitsräumen und -mitteln
- Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen (Work-Life-Balance)
- Professionelle Unterstützung in der Konfliktmediation (z.B. beim Thema Mobbing)
- Angebot von Stressbewältigungsseminaren und -maßnahmen
- Verbesserung der Ernährungsgewohnheiten durch Aufklärung und darauf ausgerichtetes Kantinenessen
- Regelmäßige Gesundheitschecks
- Angebot von betrieblichen Sport- und Bewegungsmöglichkeiten

## Resümee

Es gibt viele Ansatzpunkte für eine systematische Stressprävention. Als Personalverantwortlicher wird man all diese Themen nicht ohne interne und/oder externe Unterstützung und das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Themas beim Management erfolgreich angehen können. Auf jeden Fall ist in den letzten Jahren ein neues und absolut zentrales und sehr komplexes Aufgabenfeld für Personalabteilungen dazugekommen. Wie im kleinen 1x1 des Zeitmanagements gilt es auch hier darauf zu achten, klare Prioritäten zu setzen, schnelle Erfolge zu genießen und Schritt für Schritt das Thema in das Bewusstsein aller handelnden Personen eines Unternehmens zu bringen.

## SCHON GEHÖRT?

**Sicherheit zuerst.** Laut aktuellen Befragungen zum Thema Arbeitgeberattraktivität gehen die Hochschulabsolventen mit der Maxime „Sicherheit zuerst“ auf Jobsuche. Sowohl eine Studie des Automobilzulieferers Continental als auch die des Deloitte Mittelstandsinstituts konnte die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Auswahl eines Arbeitgebers nachweisen. Die finanzielle Gesamtsituation des potenziellen Arbeitgebers hat sogar die eigene Vergütung als wichtigsten Attraktivitätsfaktor abgelöst.

Quelle: Personalwirtschaft, 7/2010

**Wachstum bei Personalberatern.** Nachdem die Umsätze in 2009 erheblich eingebrochen waren, verspüren die Personalberatungen in Deutschland wieder einen kräftigen Aufwärtstrend. Der Geschäftsklima-Index der Branche stieg um 15.6%. Die aktuellen Prognosen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) rechnet mit 11% Umsatzsteigerungen auf ca. 1,22 Milliarden Euro. Dabei weiten viele Personalberater ihre Suche auch ins Ausland aus und nutzen zunehmend soziale Netzwerke und Web 2.0-Anwendungen.

Quelle: [www.bdu.de](http://www.bdu.de)

**Sinkende Arbeitskosten.** Zum ersten Mal seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland sind die Arbeitskosten je Vollzeitbeschäftigtem im produzierenden Gewerbe gesunken. Pro Mitarbeiter reduzierten sich diese um 2,1% im Westen und um 0,8% im Osten. Im Schnitt liegen die Kosten bei € 54.890,- pro Vollzeitkraft. Die Zahlen für 2009 vermeldete das Institut für die Deutsche Wirtschaft (IW). Als Ursache wird der krisenbedingte Rückgang des Arbeitsaufkommens genannt.

Quelle: [www.iwköln.de](http://www.iwköln.de)

## SCHON MAL DRÜBER NACHGEDACHT?

### Fitness-Check für den Demografischen Wandel

Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Millionen Menschen auf insgesamt 75 Millionen schrumpfen, hat das Statistische Bundesamt berechnet. Die demografische Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel werden unsere Gesellschaft spürbar verändern. Dies wird zunehmend auch als eine der entscheidenden Zukunftsherausforderungen für die Strategische Unternehmenspolitik wahrgenommen.

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 75 Kriterien für eine demografiegerechte Personalentwicklung in den Handlungsfeldern Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung, Förderung von Gesundheitsverhalten, Weiterbildung und Anreizgestaltung. Die Ergebnisse werden in anonymisierter Form branchen- und größenspezifisch ausgewertet. Zudem bietet die Auswertung auch einen Handlungsrahmen mit konkreten Maßnahmen und Instrumenten.

Ein neuer Selbstcheck ermöglicht Unternehmen zu testen, wie gut Sie auf den demografischen Wandel und die sich ändernden Altersstruktur der Belegschaft vorbereitet sind. Das kostenlose Tool wurde auf Basis wissenschaftlicher Forschung vom Zentrum für Altern und Gesellschaft an der Hochschule Vechta (ZAG) entwickelt. Es dient auch zur Vorbereitung von Unternehmen auf das Erlangen des Age Cert Qualitätssiegels. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter [www.age-cert.de](http://www.age-cert.de).

## SCHON GELESEN?

### **M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (2009). Fit für den demografischen Wandel? Haupt Verlag.**

Das für die Praxis konzipierte Buch der Autorengruppe um Martina Zölch will Unternehmen dabei unterstützen, sich rechtzeitig auf den demografischen Wandel und seine Herausforderungen vorzubereiten. Insgesamt ist es in sechs Teile gegliedert: Generationenwandel in der zweiten Lebenshälfte, Altersstrukturanalyse, Kennzahlenbasierte Selbstanalyse, Standortbestimmung und lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Alternsgerechte Führung und Qualifizierung von Vorgesetzten. Anhand von Beispielen und Erfahrungsberichten von 15 Schweizer Unternehmen werden konkrete Umsetzungsmaßnahmen und Handlungsalternativen vorgestellt. Darüber hinaus werden europäische Programme und Forschungsergebnisse diskutiert, die den Themen Demografie und Alter gewidmet sind.



### **Kontakt**

SKope GmbH \* Schlichenmeier & Kettelhöhn \* organisation. personal. entwicklung  
Königsteiner Str. 100 \* 65812 Bad Soden \* fon 06196-953-7334 \* fax 06196-953-7332

[WWW.SKOPE.DE](http://WWW.SKOPE.DE) - [INFO@SKOPE.DE](mailto:INFO@SKOPE.DE)

© SKope GmbH, Bad Soden - \*HR-Newsletter\* 31, 08-2010