

# Der Betriebswirt

Theorie und Praxis für Führungskräfte

September 2004

Sonderdruck aus  
Der Betriebswirt Nr. 3 / 2004  
Juli/August/September 2004  
45. Jahrgang  
Seite 8/15

## Stressmanagement auf der Basis einer Hilfe zur Selbsthilfe

Prof. Dr. Klaus Kairies  
und Josef Reinelt, Hannover

**Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH**

Bleichstraße 20-22 · D-76593 Gernsbach · Tel. 07224/9397-150 · Fax 07224/9397-905

E-Mail [info@betriebswirte-verlag.de](mailto:info@betriebswirte-verlag.de) · Internet <http://www.betriebswirte-verlag.de>



## Stressmanagement auf der Basis einer „Hilfe zur Selbsthilfe“

### Strategie zu Fehlzeitensteuerung und Entwicklung von Soft-Skills

Von Klaus Kairies und Josef Reinelt, Hannover

Untersuchungen zeigen, dass sich eine Vielzahl von Beschäftigten in den unterschiedlichsten Arbeitssituationen z.T. erheblichen Belastungen ausgesetzt fühlen und entsprechend angespannt reagieren. Wenn allerdings während unterschiedlicher Betriebsabläufe Belastungen empfunden werden, sind sie selbst nicht zwangsläufig als Belastungsursache anzusehen. Dies ist – neben der Darstellung der betriebswirtschaftlichen Relevanz von Stress – der wesentliche Gegenstand des vorliegenden Beitrags, um empirisch untersuchte Möglichkeiten der Stressprophylaxe und des Stressabbaus vorzustellen.

#### Zur Relevanz von Stress im Rahmen des Gesundheitsmanagements

Für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen wie auch des öffentlichen Dienstes sind gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Voraussetzung anzusehen. Fehlende Gesundheit beschränkt nicht nur die Lebensqualität der Betroffenen, sie ist auch mit relevanten Kosten für den Arbeitgeber verbunden. Verursacht werden Kosten im wesentlichen in folgenden Bereichen:<sup>1</sup>

**Arbeitsausfall:** Krankheitsbedingte Fehlzeiten, Personalkosten für Aushilfskräfte, Einarbeitungsaufwand bei krankheitsbedingter innerbetrieblicher Umsetzung, know-how-Verlust bei Ausscheiden aus dem Betrieb (z. B. durch Frühverrentung).



*Dr. rer. pol. Klaus Kairies  
Professor am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover. Schwerpunkte neben der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Rechnungslegung und Stressmanagement.  
E-mail: klaus.kairies@wirt.fh-hannover.de.*



*Dr. med. Josef Reinelt  
Arzt für Arbeitsmedizin, Betriebsarzt am Öffentlichen Dienst in Niedersachsen. Arbeitsschwerpunkt: Innovative Gesundheitsförderung unter den Rahmenbedingungen des Öffentlichen Dienstes.  
E-mail: josef.reinelt@nloe.niedersachsen.de*

**Sozialer Bereich:** Ungünstige Entwicklung des Betriebsklimas, Beeinträchtigung der Teamfähigkeit.

**Leistungsbereich:** Qualitätseinbußen in der Produktion, verminderte Motivation und Lernfähigkeit, mangelnde Flexibilität und Kreativität sowie Abnahme der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

In diesem Kontext ist Stress ein im negativen Sinne bedeutender Einflussfaktor. Grundsätzlich hat er zwei Erscheinungsformen – eine positive, lebensunterstützende (Eustress) und eine negative, krank machende (Distress).<sup>2</sup> Stress in seiner negativen Erscheinungsform resultiert aus empfundenen Überbelastungen, die in den unterschiedlichsten Situationen ausgelöst werden können.

Die Betroffenen haben das Gefühl, einer Situation nur unter größten Anstrengungen oder gar nicht gewachsen zu sein. Diese Empfindung wird im Folgenden mit „Stress in Form nicht bewältigter Belastungen“ bezeichnet.

Wird die Stressthematik heutzutage in der Öffentlichkeit diskutiert, handelt es sich in den allermeisten Fällen um Stress in Form nicht bewältigter Belastungen. Dieser hat beträchtliche Ausmaße angenommen und wurde deshalb von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) aktuell zu einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts erklärt. In die gleiche Richtung zielen Berichte, denen zu Folge gut siebzig Prozent aller Krankheiten direkt oder indirekt mit Stress in Verbindung gebracht werden können. Die negativen Wirkungen dieser Stressform machen sich in praktisch allen Lebensbereichen des Menschen bemerkbar, so auch in der Arbeitswelt. Einer Umfrage der EU zufolge fühlen sich zwei Drittel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gestresst und in den USA wird angenommen, dass Stress das größte gesundheitliche Problem in der Arbeitswelt darstellt. Für Deutschland kann man vergleichbares vermuten.<sup>3</sup> Damit kommt dem Faktor Stress im Rahmen des unternehmensbezogenen Gesundheitsmanagements eine herausragende Rolle zu.

## Betriebswirtschaftliche Wirkungen von Stress in Form nicht bewältigter Belastungen

Um die unternehmensbezogene Relevanz von Stress greifbarer zu machen, erfolgt zunächst eine Aufzählung ausgewählter typischer Stresskrankheitsbilder und stressbedingter Verhaltensstörungen:<sup>4</sup>

- Rücken- und Kopfschmerzen
- Schwächung des Immunsystems
- Herz-/Kreislaufbeschwerden
- Bluthochdruck und
- Infarktgefährdung

- Verdauungsstörungen
- gestörter Schlaf-Wach-Rhythmus
- chronische Müdigkeit
- Suchtkrankheiten
- rasende, immer wiederkehrende Gedanken
- Abnahme der Lern- und Gedächtnisleistungen
- Denkblockaden und Konzentrationsstörungen
- Wahrnehmungseinengungen
- Angst
- Depression
- Nervosität
- Gereiztheit
- Aggressionsbereitschaft.

Bezieht man diese Krankheitsbilder auf die o.g. Problemfelder „Ausfallzeiten“, „sozialer Bereich“ und „Leistungsbereich“, ergibt sich folgendes Bild:

## Ausfallzeiten

Dem Gesundheitsreport der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) ist zu entnehmen, dass sich der Krankenstand in den letzten Jahren auf einem Niveau von 3,5 Prozent eingependelt hat. An jedem Tag im Jahr fehlen von 100 Arbeitnehmern also drei bis vier krankheitsbedingt. Muskel-Skelett-Erkrankungen waren die häufigste Ursache für Ausfallzeiten. Hier dominieren Rückenerkrankungen, die in erheblichem Umfang in einem sehr engen Zusammenhang mit Stress zu sehen sind. Krankheiten des Atmungssystems stehen an zweiter Stelle. Infektionskrankheiten spielen hier eine erhebliche Rolle. Eine diesbezügliche Anfälligkeit kann durch ein intaktes Immunsystem vermindert werden. Vor diesem Hintergrund ist es relevant, dass Stress in Form nicht bewältigter Belastungen zu einer Schwächung des Immunsystems führt. Ebenfalls eine große Rolle spielen psychische Erkrankungen, Erkrankungen des Verdauungssystems sowie des Kreislaufsystems. Auch diese Krankheitsbilder stehen mit Stress in einem engen Zusammenhang.<sup>5</sup>

## Sozialer Bereich

Nervosität, Gereiztheit und Aggressionsbereitschaft sind in einem unmittelbaren Kontext zum Stress in Form nicht bewältigter Belastungen zu sehen und haben einen störenden Einfluss auf das soziale Verhalten im Unternehmen. Die dramatischsten diesbezüglichen Auswirkungen sind als Mobbing bzw. „Psychoterror am Arbeitsplatz“ anzusehen.

Die unterschiedlichen Verlaufsformen von Mobbing wurden wissenschaftlich eingehend beleuchtet. Häufig beschädigen sie die persönliche Integrität des Betroffenen nachhaltig und sind in ihren Auswirkungen einer schweren Körperverletzung gleichzusetzen.<sup>6</sup>

Schätzungen weisen darauf hin, dass ca. fünf Prozent der Beschäftigten vom Psychoterror am Arbeitsplatz betroffen sind. Hier ist allerdings von einer hohen Dunkelziffer auszugehen. Viele mögen nicht zugeben, dass auch sie zu den Mobbingopfern gehören. Dass das Phänomen Mobbing keine Ausnahmerecheinung darstellt, kann man auch daran erkennen, dass es in vielen Städten sog. „Mobbing-Telefone“ gibt, die in Notfällen in Anspruch genommen werden können.<sup>7</sup>

## Leistungsbereich

Störungen auf der kognitiven Ebene (wie z.B. rasende, immer wiederkehrende Gedanken, Denkblockaden, Konzentrationsstörungen) stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit Stress in Form nicht bewältigter Belastungen und behindern die Entwicklung von Flexibilität und Lernfähigkeit. Wer mit immer wiederkehrenden Gedanken sowie Wahrnehmungseinengungen konfrontiert ist, kann sich mental nur sehr schwer auf aktuelle Anforderungen einstellen. Und dies wäre notwendig, um auf neue Gegebenheiten reagieren zu können und flexibel zu sein. Es liegt auf der Hand, dass die Abnahme von Lern- und Gedächtnisleistungen sowie Denkblockaden und Konzentrationsstörungen die Lernfähigkeit

behindern. Und die wäre in Zeiten einer ständig sinkenden Halbwertszeit des Wissens notwendig, um laufend aktuelles Wissen aufnehmen zu können.

Angst ist ein typisches Stresssymptom auf emotionaler Ebene. Sie gilt als „Kreativitätskiller Nummer eins“.<sup>8</sup> Dieses Gefühl ist heutzutage so weit verbreitet, dass man beinahe schon annehmen könnte, es präge unsere Zeit.

In jüngster Vergangenheit wurde im Rahmen empirischer Erhebungen aus der Betriebswirtschaftslehre aufgezeigt, dass das Angstgefühl auch in Unternehmen sehr weit verbreitet ist. Die Auswertung der Befragungen von 2.148 Beschäftigten aller Hierarchiestufen im Zeitraum 8/1996 bis 5/1999 zeigte, dass bis zu neunzig Prozent unter sog. betriebsbedingten Ängsten leiden.<sup>9</sup>

Angst – so sagt der Volksmund – ist ein schlechter Ratgeber. Wer auf falschen Rat hört, macht Fehler, kann also nur sehr unzureichend situationsgerecht handeln. Die Empfindung von Angst schließt das Gefühl der Freude aus. Wer bei der Arbeit keine Freude empfindet, dem fehlt ein wesentlicher Baustein der Motivation.

Wer sich permanenten Belastungen ausgesetzt fühlt, die er nicht bewältigen kann, sucht nach Auswegen. Der Wunsch, Ruhe zu erfahren, ist sehr häufig Anlass für den Griff nach Betäubungsmitteln wie Alkohol oder Medikamente, hier insbesondere Psychopharmaka bzw. Schlaf- oder Beruhigungsmittel. Bei regelmäßigem Gebrauch besteht oft Suchtgefahr.

Die mit Alkoholkonsum und Medikamentenmissbrauch einhergehenden Suchtkrankheiten treten – im Vergleich zu anderen Süchten – in Unternehmen am häufigsten auf. Es wird davon ausgegangen, dass fünf bis zehn Prozent der Beschäftigten behandlungsbedürftig alkoholkrank

sind. Das Problem vergrößert sich, wenn man die Abhängigkeiten von Medikamenten hinzunimmt.<sup>10</sup>

Der Konsum von Alkohol u.ä. Betäubungsmitteln führt dazu, dass die Anspannung vorübergehend nachlässt. Zugleich wird die geistige und körperliche Leistungsfähigkeit nachhaltig beeinträchtigt, die Unfallwahrscheinlichkeit vervielfacht sich. Mit der Gewöhnung sinkt die Fähigkeit, belastende Situationen durchzustehen und zu bewältigen. Auf mittlere Sicht werden so Unruhe, Nervosität und Angst weiter verstärkt.<sup>11</sup> Hinzu kommt die Angst, das Suchtverhalten könne entdeckt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Stress in Form nicht bewältigter Belastungen eine dominante Rolle in Unternehmen spielt und einen unmittelbaren Einfluss auf die Problemfelder „Arbeitsausfall“, „sozialer Bereich“ und „Leistungsbereich“ hat. Neben der rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise sollte allerdings auch ein Augenmerk auf die Auswirkungen für den einzelnen Menschen und dessen privates Umfeld gerichtet werden. Handlungsbedarf ist unübersehbar.

Um erfolgreich gegensteuern zu können, ist es notwendig, die wesentlichen Belastungsursachen herauszufiltern.

## Die Selbstverantwortung für empfundene Belastungen

Es wurde gezeigt, dass im Zustand nicht bewältigter Belastungen Empfindungen wie beispielsweise Angst, Ärger, Wut oder Verzweiflung dominieren. Worin liegen die Ursachen für diese Gefühle? Viele Beschäftigte auf den unterschiedlichsten Hierarchiestufen vertreten die Meinung, dass sie durch äußere Situationen, Ereignisse oder andere Menschen verursacht wer-

den. So werden häufig z.B. die Arbeitsbedingungen, der/die Vorgesetzte, die Kollegen, die Arbeitsorganisation, der Zeitdruck oder der Weg zur Arbeit als Gründe für Belastungen angeführt. Bei näherem Hinsehen ist allerdings feststellbar, dass diese Sichtweise in vielen Fällen deutlich zu kurz greift. Dies zeigen bereits einfache Alltagserfahrungen: Während einerseits eine Vielzahl von Beschäftigten dem Zeit- und Arbeitsdruck, dem sie ausgesetzt sind, kaum standhalten können, gibt es auf der anderen Seite durchaus auch solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unter sehr ähnlichen Umständen stabil und gesund bleiben. Gleiches gilt für die Bewältigung des normalen Alltags. Während die einen stresskrank werden, bleiben andere selbst im größten Trubel gelassen. Beobachtet man sich selbst, wird man wahrscheinlich feststellen, dass die eigenen Reaktionen in vergleichbaren, zu unterschiedlichen Zeiten durchlebten Situationen auch recht unterschiedlich ausfallen können.

Die folgende Abbildung verdeutlicht dies. Die Art und Weise der Reaktion in den verschiedensten Situationen hängt davon ab, wie wir sie beurteilen. Unsichtbare Elemente wie persönliche Bewertung, Auslegung, Glaube und Lebenseinstellung – also Bewusstseinsinhalte – spielen in diesem Ablauf eine wichtige Rolle.

So wirkt es beispielsweise sehr belastend, wenn man mit der inneren Einstellung „das schaffe ich nie“ an eine Aufgabe herangeht, und es wirkt entlastend, wenn sich die Einstellung „das schaffe ich schon“ entwickeln kann. Ein anderes Beispiel: Es wirkt belastend, wenn man mit dem Anspruch „ich darf keine Fehler machen“ an eine Aufgabe herangeht. Andersherum wirkt es erleichternd, wenn man sich Fehler gestattet, weil man z.B. davon ausgeht, dass es zum einen menschlich ist,

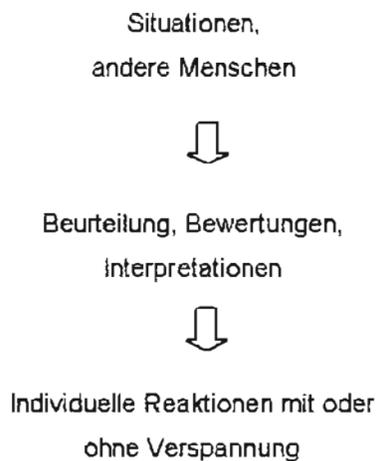


Abb. 1: Von Situationen zu individuellen Reaktionen

Fehler zu machen und man zum anderen durchaus auch daraus lernen kann.<sup>13</sup> Im übertragenden Sinne ist Hildebrandt zuzustimmen, wenn er sagt: „Nicht wie der Wind weht, sondern wie man die Segel setzt – darauf kommt es an.“<sup>14</sup>

Wie oben herausgearbeitet, sind Unternehmen vielfach mit den negativen Wirkungen von Stress in Form nicht bewältigter Belastungen ihrer Beschäftigten konfrontiert. Dies betrifft alle Hierarchiestufen und äußert sich in Fehlzeiten, fehlender Kommunikationsfähigkeit, mangelnder Flexibilität, fehlender Motivation usw. – Rentabilität und Cash flow sinken. Die Ursache dieser negativen Wirkungen ist allerdings häufig nicht allein in den Unternehmen auszumachen. Unternehmensbezogene Situationen stellen vielfach lediglich Auslöser dar. An dieser Stelle wird deutlich, dass es – sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für das Unternehmen insgesamt – angemessen erscheint, an die Selbstverantwortung des Einzelnen zu appellieren. Eine damit einhergehende Aufgabe für das Unternehmen könnte darin bestehen, im Rahmen der Gesundheitsförderung Programme auf der Basis einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ anzubieten.

## Einen Kontrapunkt setzen – dem Stress entgegenwirken

Es bedarf bei weitem nicht immer groß angelegter Strategien, um dem Stress in Form nicht bewältigter Belastungen entgegenzuwirken. So kann bei emotionalen Belastungen beispielsweise ein offenes Gespräch mit vertrauten Personen überaus hilfreich sein, um dem Betreffenden Klarheit über seine Gefühle in bestimmten Situationen zu verschaffen. Dabei hat jede emotional authentische menschliche Begegnung gleichsam therapeutische Wirkung. Ein ausgeglichenes permissives und wertschätzendes Betriebsklima wirkt entlastend und fördert die Kreativität. Man darf unterstellen, dass ein solches Betriebsklima die Einengungen einzelner durchaus auffangen und mit der Zeit unter Umständen auch auflösen kann.

Da – wie oben dargestellt – eine wesentliche Ursache für empfundene Belastungen Erwartungen, Bewertungen und Vorstellungen sind, kommt der geistigen Entspannung für die Stressbewältigung eine besondere Bedeutung zu. Bestätigt wird dies nicht zuletzt vom Volkswund, wenn er sagt „Entspannung hebt die Laune“. Außerdem haben Stressforscher herausgefunden, dass es im entspannten Zustand unmöglich ist, destruktive Gedanken zu haben.<sup>16</sup> „Wenn man entspannt ist, hat der Stress keine Chance“ führte in jüngster Vergangenheit der in den USA arbeitende Arzt und Stressexperte Hans Grönn für die Betriebswirtschaftslehre aus.<sup>17</sup> In diesem Zusammenhang haben traditionelle Meditationstechniken einen besonderen Stellenwert.

Das Wort Meditation bedeutet ursprünglich „zur Mitte kommen“.<sup>18</sup> Bei den traditionellen Meditationsarten, die weltweit Bedeutung erlangt haben – dazu gehören im wesentlichen die Zen- und die Transzendente Meditation (TM) – lernt der Geist, über die Ebene der Gedan-

ken hinauszugehen, sie zu „transzendieren“. Damit löst sich der Meditierende von eingefahrenen, starren Interpretationen bzw. Bewertungen. Während der Übung aufkommende Gedanken, Reaktionen und Gefühle werden wert- und spekulationsfrei so gesehen, wie sie sich im Augenblick gerade zeigen. Dies ist von unschätzbarem Wert; denn durch das Überschreiten der Gedankenebene verlieren die oben angesprochenen inneren Belastungsfaktoren ihre schädlichen Wirkungen und die Erfahrung tiefer Ruhe bei gleichzeitiger geistiger Wachheit stellt sich ein.<sup>19</sup>

Durch geeignete Messmethoden ist es möglich, die Wirksamkeit von Meditationsübungen aufzuzeigen. Dies ist Gegenstand der Meditationsforschung. Der mit Abstand größte Forschungsaufwand bezieht sich auf die Transzendente Meditation (TM) – eine Technik aus dem Bereich der Tiefenmeditation. Hierzu liegen mehrere Hundert Studien vor, die in sowohl in- als auch ausländischen Fachzeitschriften publiziert wurden.

Da die unternehmensbezogenen Fehlentwicklungen in den Bereichen „Arbeitsausfall“, „sozialer Bereich“ und „Leistungsbereich“ in einem unmittelbaren Zusammenhang zu Stress in Form nicht bewältigter Belastungen zu sehen sind, steht in diesem Kontext die stressreduzierende Wirkung der Meditation im Vordergrund. Frederic Vester, der einen großen Beitrag zur Aufhellung des Stressphänomens erbracht hat, führte Messungen an Meditierenden der Transzendentalen Meditation (TM) durch. Wie bereits andere Wissenschaftler vor ihm<sup>20</sup> kam er zu dem Ergebnis, dass sich die Effekte dieser Meditationstechnik mit fast denselben biochemischen und physiologischen Methoden messen lassen wie der Stress. Im Vergleich zur Stressreaktion ist die Richtung der Veränderungen bei der Transzendentalen Meditation (TM) jedoch

genau umgekehrt. „Hier wird ein einzigartiger physiologischer Antistress-Zustand erzeugt, in welchem der Körper zutiefst ruht, während die geistige Aktivität wach bleibt.“<sup>21</sup>

Andere Wissenschaftler, die sich ebenfalls mit den Auswirkungen der Transzendentalen Meditation (TM) befasst haben, sahen insbesondere in der tiefen Ruhe und Entspannung die Ursache für seelisches und körperliches Wohlbefinden der Meditierenden. Ruhiger Atem und Herzschlag, hoher Hautwiderstand, entspannte Muskulatur, bessere Durchblutung der Unterarme oder niedrigere Stresshormonspiegel im Blut sind Ausdruck von Gelassenheit und damit das Gegenteil von Anspannung und Angst.<sup>22</sup>

Wenn nicht bewältigte Belastungen zu Stressreaktionen führen, krankheitsbedingte Fehlzeiten sich häufen und die vollständige Entwicklung von Soft Skills nur sehr eingeschränkt möglich erscheint, bietet die Transzendente Meditation (TM) mit ihrer entgegengesetzten Wirkung die Möglichkeit, steuernd einzugreifen. Wesentlich ist, dass mit zunehmender Meditationspraxis die „Koexistenz von Stille und Dynamik“ auch während der Tagesaktivitäten erhalten bleibt – eine günstige Voraussetzung, um auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten angemessen reagieren zu können.

Die Anti-Stress-Wirkung der Meditation lässt sich besonders deutlich an den Ergebnissen einer Langzeitstudie ablesen: In den USA wurde über einen Zeitraum von fünf Jahren während der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts vom Psychologen Orme-Johnson<sup>23</sup> untersucht, ob Meditierende und Nichtmeditierende sich darin unterscheiden, wie häufig und intensiv sie die Leistungen ihrer Krankenkasse in Anspruch nahmen. Die Leistungen wurden u.a. unterschieden nach ambulanter und stationärer Versorgung. Insgesamt wurde das Material einer großen amerikanischen Krankenversicherung mit 600.000 Mitgliedern gesichtet. Die

Altersgruppe	Krankenhausaufenthalte (in Prozent)	Arztbesuche (in Prozent)
0 – 18 Jahre	50,2	46,8
19 – 39 Jahre	50,1	54,7
40 und älter	68,4	73,7

Tab. 1: Verminderte Inanspruchnahme von Krankenkassenleistungen durch TM-Gruppe<sup>24</sup>

Gruppe der TM-Meditierenden betrug annähernd 2.000 Mitglieder.

Die Auswertung des Materials ergab, dass die Meditierendengruppe ihre Krankenkasse im Durchschnitt um etwa fünfzig Prozent weniger in Anspruch nahm als die Vergleichsgruppe. Die Unterschiede schwankten dabei u.a. in Abhängigkeit vom Alter (vgl. Tab. 1). Am deutlichsten zeigten sie sich bei Versicherungsnehmern, die älter als vierzig Jahre waren. Hier lagen sie zwischen meditierenden und nicht meditierenden Personen für Krankenhausaufenthalte bei 68,4 Prozent und auf Arztbesuche bezogen bei 73,7 Prozent. Allgemein geht man davon aus, dass in dieser Altersgruppe die Krankheiten zunehmen.

Neben dieser Langzeitstudie ist eine Vielzahl von Untersuchungsergebnissen zu den günstigen Wirkungen der Tiefenmeditation auf den Verlauf einzelner Krankheitsbilder wie Suchtkrankheiten, psychische Krankheiten usw. verfügbar, auf die an dieser Stelle nur hingewiesen und nicht näher eingegangen werden kann.<sup>25</sup>

Verschiedene Unternehmen aus unterschiedlichen Kulturkreisen haben die Vorteile der Transzendentalen Meditation (TM) erkannt. Um Gesundheit zu fördern und Stress abzubauen ist sie dort zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter Teil der Unternehmenskultur geworden.<sup>26</sup>

Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse

einer bei einem japanischen Industrieunternehmen – der Sumitomo Heavy Industries – durchgeführten Studie. Sie wurde mit Unterstützung des Nationalen Gesundheitsinstituts aus Japan durchgeführt.<sup>27</sup>

Im Rahmen dieser Studie wurden in dem Unternehmen 447 Angestellte in der Technik der TM unterrichtet und über 5 Monate mit einer nicht meditierenden Kontrollgruppe (321 Angestellte) verglichen. Die Gruppe der Meditierenden zeigte eine signifikante Abnahme körperlicher Beschwerden, unbeherrschter Impulsivität, emotionaler Instabilität, Tendenz zu neurotischem Verhalten und Angst. Des Weiteren konnte Schlaflosigkeit gebessert werden. Auch das Rauchverhalten wurde eingeschränkt.

Auch wenn es für die traditionelle Betriebswirtschaftslehre eher exotisch klingen mag, so scheint auch in diesem Kontext zu gelten: „Entspannung ist das Zaubermittel schlechthin, wenn es darum geht den Stress zu beseitigen. Denn Entspannung und Stress schließen sich gegenseitig aus.“<sup>28</sup> Entspannung durch Meditation, in ihrer Wirksamkeit empirisch untersucht, wäre demzufolge ein geeignetes betriebswirtschaftliches Instrument, um Fehlzeiten zu steuern, das Betriebsklima zu entwickeln und im Leistungsbereich positive Akzente zu setzen.

Erwähnenswert wäre an dieser Stelle, dass man kein indischer Fakir

oder buddhistischer Mönch sein muss, um zu meditieren. Meditation hat auch keine religiösen Inhalte. Es geht einfach nur darum, allmählich die Gedanken ausklingen zu lassen und die Welt unmittelbar, das heißt ohne wertende Gedanken zu erleben.<sup>29</sup> Das Erlernen dieser Techniken ist in den meisten Fällen recht einfach und die praktische Anwendung nimmt mit 2 x 15 - 20 Minuten täglich nicht allzuviel Zeit in Anspruch. Auch ist man für die Ausübung der Meditation nicht ortsgebunden. Man kann sie also zu Hause, am Arbeitsplatz, auf Dienstreisen im Flugzeug, dem Zug usw. ausüben. Hinsichtlich der Wirksamkeit empfiehlt es sich auf wissenschaftliche Nachweise zu schauen.

Neben der Meditation bieten leistungsfähige Gesundheitsförderungskonzepte viele weitere Ansatzmöglichkeiten, von denen hier einige der Vollständigkeit halber zu erwähnen sind: In der Praxis bewährt und ihre Nachhaltigkeit erwiesen haben beispielsweise das Erlernen von Walking und Jogging. Beides bedarf aus betriebsärztlicher Sicht der fachlichen Anleitung. Bedeutsam ist auch eine Unterweisung in gesundheitsförderlicher Ernährung sowie ein Coaching zum Führen von Konfliktgesprächen.

Soll ein Beschäftigter seine Möglichkeiten im Unternehmen optimal entfalten können, ist er dort abzuholen, wo er steht, wenn er in das Unternehmen eintritt. So können Workshops zum Selbstmanagement und zum Eigenanteil an der Arbeitszufriedenheit den Teilnehmern Handlungsfelder eröffnen, die im Sinne eines Win-Win Systems zum Erfolg für Arbeitgeber und Arbeitnehmer führen.

Als relevant in diesem Zusammenhang ist bereits erkannt und weitestgehend anerkannt, dass die Arbeitsorganisation in einem Unternehmen durchaus auch zu den Belastungsfaktoren zählen kann,

und zwar immer dann, wenn Klarheit und Erfüllbarkeit der Aufgaben vermisst werden, geeignete Arbeitsmittel und eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung nur unzureichend eingesetzt werden. Auch dieser Bereich bietet damit Möglichkeiten zur Stressprophylaxe und zum Stressabbau und damit zur Gesundheitsförderung.

## Ausblick

Da die Stressproblematik nicht erst im Erwachsenenalter beginnt, sondern bereits im Kindes- und Jugendalter vielfach negative Wirkungen entfaltet, wäre es naheliegend, Stressmanagement zum einen zu den Ausbildungsplänen in Schulen und Hochschulen hinzuzufügen und zum anderen zum festen Bestandteil der betrieblichen Weiterbildung werden zu lassen; denn Stress in Form nicht bewältigter Belastungen ist ein bedeutendes Hindernis für die Entwicklung von Unternehmen, gleichzeitig leidet auch die Befindlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erheblichem Umfang darunter. Der Einsatz in diesem Beitrag vorgestellter wissenschaftlich geprüfter Methoden zur Stressbewältigung fördert damit den Erfolg des Unternehmens durch Steigerung von Rentabilität und Cash flow und fördert gleichzeitig die Befindlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Führungskräfte haben hier eine besondere Verantwortung. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Vorbildfunktion; aber auch wegen der steigenden Anforderungen, denen sie gegenwärtig selbst ausgesetzt sind.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2000), S. 5; Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) (2002), S. 4.

<sup>2</sup> Vgl. ausführlich dazu: Kairies, K. (2001), S. 34ff. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>3</sup> Vgl. Possemeyer, I. (2002), S. 148; Metzger, D. (1996), S. 115; Krumpholz-Reichel (2002), S. 20; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2000), S. 31.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2000), S. 31ff; Linneweh, K. (1996), S. 42ff; Kairies, K. (2001), S. 39ff; Possemeyer, I. (2002), S. 148; Levi, L. (2002), S. 11f.

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Angestellten Krankenkasse (Hrsg.) (2003).

<sup>6</sup> Vgl. Leymann, H. (1999), S. 7f.

<sup>7</sup> Vgl. Kairies, K. (2001), S. 47ff.

<sup>8</sup> Weiss, C. (1998), S. 186.

<sup>9</sup> Vgl. Stegmann, W. (1999), S. 131; Kairies, K./Reinelt, J. (2003).

<sup>10</sup> Vgl. Kairies, K. (2001), S. 41f. sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>11</sup> Vgl. Panse, W./Stegmann, W. (1996), S. 155ff.

<sup>12</sup> Vgl. Tausch, R. (1996), S. 36; Chopra, D. (1994), S. 191; Vester, F. (1995), S. 93ff; Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 56f; Linneweh, K. (1996), S. 51ff.

<sup>13</sup> Vgl. Nuber, U. (2002), S. 20ff.

<sup>14</sup> Zitiert bei: Jüptner, H. (1993), S. 94.

<sup>15</sup> Eine ausführliche Darstellung dieses Sachverhalts mit Literaturhinweisen findet sich bei Kairies, K. (2001), S. 52ff.

<sup>16</sup> Vgl. Tausch, R. (1996), S. 150.

<sup>17</sup> Grün, H. (2001/2002).

<sup>18</sup> Vgl. Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 55; Kairies, K. (2001), S. 66ff.

<sup>19</sup> Vgl. Crisand, E./Lyon, U. (1998), S. 57f; Grün, H. (2002), S. 323.

<sup>20</sup> Vgl. Wallace, R. K. (1970); Wallace, R. K./Benson, H. (1972).

<sup>21</sup> Vester, F. (1995), S. 126f.

<sup>22</sup> Vgl. Schachinger, W./Schrott, E. (1999), S. 46; Kairies, K. (2001), S. 66ff; Russel, P. (2002), S. 99ff.

<sup>23</sup> Vgl. Orme-Johnson, D. (1987).

<sup>24</sup> Vgl. Gottwald, F.-Th./Howald, W. (1995), S. 92.

<sup>25</sup> Ausführlich dazu vgl. Schachinger, W./Schrott, E. (1999), S. 59ff; Gottwald, F.-Th./Howald, W. (1995),

# Stressmanagement

---

S. 52ff; Kairies, K. (2001), S. 76ff. sowie die jeweils dort angegebene Literatur.

<sup>26</sup> Vgl. Frew, D. (1974); Gottwald, F.-Th./Howald, W. (1995), S. 214ff; Schachinger, W./Schrott, E. (1999), S. 126.

<sup>27</sup> Vgl. Kairies, K. (1/2001), S. 7f; Haratani, T./Henmi, T. 1990a, S. 729; Haratani, T./Henmi, T. (1990b), S. 656.

<sup>28</sup> Grün, H. (2/02), S. 190.

<sup>29</sup> Vgl. Grün, H. (3/02), S. 323.

## Literaturverzeichnis

Berckhan, B. (2000): Die etwas gelassene Art, sich durchzusetzen, 16. Auflage, München: Kösel-Verlag, 2000.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2000): Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis, 2. Auflage, Dortmund/Berlin/Dresden: Selbstverlag, 2000.

Chopra, D. (1994): Die Körperzeit, Bergisch Gladbach: Gustav Lübbe Verlag, 1994.

Crisand, E./Lyon, U. (1998): Anti-Streß-Training, Autogenes Training mit Yoga und Meditation, 3. Auflage, Heidelberg: Sauer-Verlag, 1998.

Deutsche Angestellten Krankenkasse (Hrsg.) (2003), DAK-Gesundheitsreport 2003, Hamburg 2003.

Frew, D. (1974): Transcendental Meditation and productivity, in: Academy of Management Journal, 1974, 17, S. 362-368.

Gottwald, F.-Th./Howald, W. (1995): Selbsthilfe durch Meditation – Gesundheit und Persönlichkeitsentfaltung durch Tiefenentspannung, 5. Auflage, Landsberg am Lech: mvg-Verlag, 1995.

Grün, H. (2001/2002): Wenn man entspannt ist, hat der Stress keine Chance, in: Wirtschaftsstudium (WISU), 10/01 – 2/02 (Artikelserie).

Haratani, T./Henmi, T. (1990a): Effects of Transcendental Meditation on health behavior of industrial workers, in: Japanese Journal of Industrial Health, 1990, 32 (10), S. 729.

Haratani, T./Henmi, T. (1990b): Effects

of Transcendental Meditation on mental health of industrial workers, in: Japanese Journal of Industrial Health, 1990, 32 (7), S. 656.

Jüptner, H. (1993): Burnout: Gesundheitsbildung durch physische und psychische Aktivierung und Entspannung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 1993/2, S. 93-97.

Kairies, K. (2001): Stress bewältigen durch Kreativität, Heidelberg: Sauer-Verlag, 2001.

Kairies, K. (1/2001): Vedische Strategien gegen Stress und Krankheit in der Wirtschaft, in: Erfahrungsheilkunde 1/2001, S. 1-9.

Kairies, K. (2002): Das Betriebsklima – Bedeutung, Status quo und Entwicklungsmöglichkeiten – eine Betrachtung im Lichte der Stress- und Meditationsforschung, in: Sauer, H. (Hrsg.): Betriebliches und persönliches Gesundheitsmanagement, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag, 2002, S. 249-268.

Kairies, K./Reinelt, J. (2003): Das Element Angst in Beschäftigungsverhältnissen am Beispiel des Öffentlichen Dienstes, in: Erfahrungsheilkunde, 7/2003, S. 465-471.

Krumpholz-Reichel, A. (2002): Die große Müdigkeit, in: Psychologie heute 10/2002, S. 20-25.

Levi, L. (2002): Würze des Lebens oder Giftthauch des Todes? In: Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (Hrsg.) (2002): Stress Lass nach! Luxemburg, 2002, S. 11-13. Internet <http://osha.eu.int> (download: 17.10.2003).

Linneweh, K. (1996): Streßmanagement, 3. Auflage, Stuttgart: Deutscher Sparkassenverlag, 1996.

Metzger, D. (1996): Streß besiegen, in: FOCUS 51/1996, S. 114-121.

Niedersächsisches Innenministerium (Hrsg.) (2002): Gesund und aktiv, Ein Ratgeber zum Aufbau eines Gesundheitsmanagements in der niedersächsischen Landesverwaltung, Hannover, 2002.

Nuber, U. (2002): „Das schaffe ich schon!“ – Wie Sie gelassener durchs Leben kommen, in: Psychologie heute, 2/2002, S. 20-25.

Orme-Johnson, D. (1987): Medical Care Utilization and the Transcendental Meditation Programme, in: Psychosomatic Medicine 49/1987, S. 493-507.

Panse, W./Stegmann, W. (1996): Kostenfaktor Angst, Landsberg/Lech: Verlag moderne industrie, 1996.

Possemeyer, I. (2002): Zivilisationsplage Stress, Die Ursachen, die Folgen, die Auswege, in: GEO 3/2002, S. 143-169.

Russell, P. (2002): Quarks, Quanten und Satori, Wissenschaft & Mystik: Zwei Erkenntniswege treffen sich, Bielefeld: J. Kamphausen Verlag, 2002.

Schachinger, W./Schrott, E. (1999): Gesundheit aus dem Selbst: Transzendente Meditation, 2. Auflage, Bielefeld: Kamphausen, 1999.

Schrott, E. (1994), Ayurveda für jeden Tag, München: Mosaik-Verlag, 1994.

Tausch, R. (1996): Hilfen bei Stress und Belastung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Verlag, 1996.

Vester, F. (1995): Phänomen Streß, 14. Auflage, München: Deutscher Taschenbuchverlag, 1995.

Wallace, R. K. (1970): Physiological effects of Transcendental Meditation, in: Science 167/1970, S. 1751-1754.

Wallace, R. K./Benson, H. (1972): The physiology of meditation, in: Scientific American 226/1972, S. 84-90.

Wagner-Link, A. (1999): Betriebliches Streßmanagementtraining, in: Badura, B./Litsch, M./Vetter, Ch. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 1999, Psychische Belastung am Arbeitsplatz, Berlin u.a.: Springer-Verlag, 1999, S. 236-253.

Weiss, C. (1998): Das Delphi Prinzip – Wissen und Werte in uns – Wegweiser für Individuum, Organisation und Gesellschaft, Zürich und Hamburg: Verlag A & O des Wissens, 1998.