

# «Endlos immer mehr zu arbeiten hat auf die Dauer nicht viel Sinn»

Gerade in Krisenzeiten sollte das Management für menschengerechte Arbeitsbedingungen sorgen, die Mitarbeitenden ernst nehmen und ihnen ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln. Weshalb sich dies lohnt, zeigt der Arbeitspsychologe Norbert Semmer anhand von Beispielen aus der Praxis auf.

## Herr Semmer, werden unter Stress mehr Fehler begangen?

Kurzfristig nicht unbedingt. Unter Stress kann man oft besser Prioritäten setzen als im Normalzustand. Man konzentriert sich auf die wichtigen Dinge. Über erstaunlich lange Zeit können die auferlegten Aufgaben gar nicht schlecht erfüllt werden.

## Die Wirtschaftskrise hat also auch ihr Gutes?

Jede Krise kann bis zu einem gewissen Grad auch als Chance gesehen werden. Wenn der Arbeitsalltag nicht mehr gleich gestaltet werden kann wie früher, denkt man eher darüber nach, wo die Prioritäten gesetzt werden müssen. Doch die Krise ist in vielen Fällen eine ernsthafte Bedrohung für die Arbeitnehmenden, weil sie um den Arbeitsplatz fürchten müssen. Deshalb wäre es doch etwas zynisch, von der Krise als Chance zu sprechen.

## Hat der Stress auf die Dauer gravierende Auswirkungen auf die Fehleranfälligkeit?

Ja. Kognitiv zum Beispiel, indem wir den berühmten Tunnelblick bekommen. Das kann heissen, dass man sich mit einem Problem endlos beschäftigt und alles andere um einen herum gar nicht mehr bemerkt. Das krassste Beispiel, das ich kenne, betraf eine Flugzeugbesatzung. Sie hatte ein Problem mit dem Fahrwerk und bemerkte im Stress nicht, dass das Kerosin ausging.

## Sie sprechen auch vom motivationalen Aspekt menschlichen Fehlhandelns.

Je nachdem wie stark der Stress ist, rücken die Dinge, die den Stress bewirken, in den Vordergrund. «Ich will, dass das aufhört», sagt man sich in solchen Situationen. Arbeitsprozesse werden abkürzt, Sicherheitsvorkehrungen ignoriert oder andere Vorschriften missachtet. Schliesslich gibt es noch den sozialen Aspekt: Wir sind alle gestresst, jemand macht eine Bemerkung, die der andere blöd findet, der wiederum gibt eine Antwort, die ich blöd finde, und am Schluss haben wir alle Streit miteinander. Darunter leiden die Zusammenarbeit und auch die Arbeitssicherheit.

## Wird dem menschlichen Faktor in der Arbeitssicherheit genügend Rechnung getragen?

Einen Teil können wir mit technischen Massnahmen lösen; allerdings kann das dazu verleiten, sich auf die Technik zu verlassen. Wenn man das tut und den Menschen von jeglicher Verantwortung entbindet, kann er nicht mehr ausreichend Erfahrung sammeln, wie die Technik funktioniert, und das ist gefährlich. Er verliert dadurch nämlich die Kompetenz, einzugreifen. Die technische und die menschliche Entwicklung müssen gemeinsam optimiert werden.

## Von welchem Zeitpunkt an reagieren die Verantwortlichen auf vermehrte Stresssituationen?

Es gibt Leute, die grundsätzlich darauf achten. Aber manche auch erst dann, wenn sehr klare Anzeichen da sind – mit der Gefahr, dass die Produktion nicht mehr läuft oder vermehrt Fehler begangen werden. Subtile Zeichen werden häufig nicht beachtet bzw. «wegeküht» – etwa mit der Begründung, die Leute seien nicht belastbar. Ohne den Fall genau zu kennen, ist es mir z.B. ein Rätsel, warum bei den vielen Suiziden bei France Télécom nicht viel rascher reagiert worden ist.

## Welchen Grund vermuten Sie?

Vieles spricht dafür, dass die Betriebskultur schlecht war. Wenn die Unternehmenskultur stimmt, hört man auf die Sorgen der Mitarbeitenden und geht den Ursachen auch nach. Die Verantwortlichen lassen zu, dass man offen sagt, was einem nicht passt. Aber wenn die Kultur nicht stimmt, schirmt man sich ab, tut so, wie wenn nichts wäre, und achtet darauf, dass man nicht auffällt. Die Arbeitnehmenden gehen zur Arbeit, obschon sie krank sind, oder bleiben länger, weil sie einen guten Eindruck hinterlassen wollen. Man nennt das Präsentismus. Es gibt inzwischen Untersuchungen, die zeigen, dass dieser auf die Dauer weder fürs Unternehmen noch für die Person vorteilhaft ist.

## In der Krise sind die Unternehmer darauf bedacht, die guten Leute zu behalten. Kehren die Arbeitge-



**Esther Girsberger**  
ist Publizistin  
und Moderatorin  
in Zürich.

**Norbert K. Semmer** ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern. Der 1949 in München geborene Deutsche, mittlerweile mit Schweizer Pass, hat u.a. in Berlin und Groningen (NL) studiert und sich früh auf «Stress am Arbeitsplatz» spezialisiert. Seither sind weitere Schwerpunkte wie «Lernstrategie» oder «Effizienz, Qualität, Fehler und Sicherheit» hinzugekommen. Norbert K. Semmer ist seit einem Vierteljahrhundert in der Schweiz wohnhaft und spricht akzentfrei Berndeutsch. Er ist verheiratet und entspannt sich v.a. beim Cellospiel und bei Konzertbesuchen (vor allem natürlich Cellokonzerte).

Fotos: Daniel Boschung



#### **ber deshalb nicht mehr vor, um Stresssituationen zu vermeiden?**

Das sollte man meinen. Nur zeichnet die Realität ein anderes Bild. In stressigen Zeiten hat man keine Zeit, sich um Stress zu kümmern.

#### **Die Personalabteilungen sind aber sensibilisiert.**

Ja, und auch bereit, etwas gegen die Stressfaktoren zu unternehmen. Aber sie allein können nichts bewirken. Sie müssen Verbündete finden.

#### **Was schwierig ist, weil das Management ja auch gestresst ist.**

Was es nicht daran hindern sollte, die schwierige Situation zu erkennen und auch dazu zu stehen. Der Druck ist das eine. Wie man damit umgeht, das andere. Lassen Sie mich das anhand eines Beispiels aus den USA erläutern: In einer Holding waren zwei Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten und mussten die Löhne senken. Das eine Unternehmen gab die Lohnsenkungen einfach bekannt, das andere berief eine Versammlung ein, erläuterte die Zahlen und zeichnete glaubwürdig nach, dass ohne Lohnsenkungen über kurz oder lang der Konkurs drohte. Beim ersten Unternehmen kündigten 25% der Belegschaft, beim anderen 2%. Selbstverständlich waren diejenigen, die kündigten, nicht die schlechtesten Mitarbeitenden.

#### **«Jene, die sich am wenigsten mit der Arbeit identifizieren, sind am stressresistentesten», sagten Sie einmal.**

Diese Aussage ist zwar etwas überspitzt, aber im Grunde genommen stimmt sie. Weil ich Distanz zur Arbeit wahre und nicht alles so nahe an mich heranlasse.

#### **Engagierte Mitarbeitende sind einem aber lieber als solche, die sich von der Arbeit distanzieren.**

Grundsätzlich geht es den Mitarbeitenden, die sich mit der Arbeit identifizieren, besser, weil die Arbeit eine Quelle von Selbstwert ist. Aber sie sind gefährdet, anfällig für Enttäuschungen zu sein. Auch das möchte ich anhand eines Beispiels erklären: Bei Unternehmen, die einen Personalabbau durchführen mussten, hat man diejenigen Arbeitnehmenden befragt, die bleiben konnten. Wenn diese das Gefühl hatten, die Entlassungen seien nicht nachvollziehbar bzw. nicht gerecht durchgeführt worden, waren sie umso demotivierter, je mehr sie sich mit dem Unternehmen identifiziert hatten.

#### **Die gerechte Behandlung hat auch mit Wertschätzung zu tun.**

Unbedingt. Wenn es darum geht, noch mehr Einsatz zu zeigen, oder sogar darum, auf etwas zu verzichten, kann man auf engagierte Leute zählen – ausser sie fühlen sich ungleich behandelt bzw. abgewertet.



### **Anerkennung ist in der heutigen Arbeitswelt doch die absolute Ausnahme.**

So pessimistisch würde ich das nicht sehen. Die früheren Zeiten waren zwar die alten, aber nicht unbedingt die guten alten Zeiten. In kleineren Betrieben sind die Leute normalerweise zufriedener, weil der persönliche Kontakt intensiver und die Chance für eine persönliche Würdigung grösser ist. Bei grossen Unternehmen spielen die unmittelbaren Vorgesetzten eine ganz entscheidende Rolle. Wenn allerdings die Honorierungen in den Chefetagen immer mehr steigen und unten Stellen gestrichen und Löhne gekürzt werden, so werden das viele als Abwertung empfinden.

### **Welches ist der Unterschied zwischen Stress und Burnout?**

Man muss beim Stresserleben verschiedene Zeiträume unterscheiden. Wenn wir gestresst sind, reagieren wir zunächst unmittelbar: Die Erregung steigt, negative Emotionen (z.B. Ärger, Frustration, Angst) entstehen, Stresshormone (z.B. Cortisol) werden vermehrt ausgeschüttet. Der Organismus «mobilisiert» sozusagen. Solange wir nach Abklingen der Stresssituation in der Lage sind zu «demobilisieren», also wieder auf das Ausgangsniveau zurückzukehren, ist das eine normale und gesunde Reaktion. Langfristige Konsequenzen müssen daraus nicht entstehen; wir können aus solchen Situationen lernen, Stress besser zu bewältigen, und dadurch sogar Selbstbewusstsein gewinnen.

### **Was, wenn die Stresssituation länger andauert?**

Dann klingen die Reaktionen möglicherweise nicht so schnell ab. In dieser Zeit sind wir vielleicht dünnhäutig und reizbar, wir können nicht mehr abschalten, schla-

fen schlecht, ziehen uns von Freunden zurück. Das sind dann schon erste Warnzeichen – auch sie können aber nach der hektischen Phase wieder abklingen. Wenn die Stressphasen zu lange dauern oder zu oft hintereinander auftreten, dann können sich Stresssymptome verselbstständigen, dann kann es vorkommen, dass wir überreagieren, indem Kleinigkeiten das Fass zum Überlaufen bringen, und es kann geschehen, dass Symptome gar nicht mehr abklingen – dann schlafen wir möglicherweise über lange Zeit schlecht, vielleicht sogar in Perioden, die nicht so stressig sind. Wenn das eintritt, haben wir ernsthafte Probleme. Zu den Stresssymptomen, die dann auftreten, gehören auch Erschöpfung und reduziertes Engagement bis hin zum Zynismus, und das sind typische Burnout-Symptome.

### **Was raten Sie einem Unternehmer zur Vorbeugung von Stress im Betrieb?**

Es gibt viele Ansatzpunkte. Entscheidend ist die menschengerechte Arbeitsgestaltung. Endlos immer mehr zu arbeiten, hat auf die Dauer nicht viel Sinn, nicht mal kurzfristig. Untersuchungen haben gezeigt, dass kurze Pausen die Produktivität nicht hinabsetzen, sondern eher erhöhen. Zur menschengerechten Arbeitsgestaltung gehört auch, dass man den Leuten nicht alles bis ins Detail vorschreibt, dass sie selber entscheiden können, wie sie ihre Aufgaben erledigen wollen. Und schliesslich spielt eben der Umgang mit den Leuten eine ganz wichtige Rolle, und hier ist vor allem die Wertschätzung zentral. ■