

## Typische Stolpersteine: Was tun gegen Widerstände beim Stressabbau?

Sie wollen etwas gegen den Stress tun? Rechnen Sie damit, dass es Widerstände geben kann.

Veränderungen machen uns oft etwas Mühe: Sie stellen das Bisherige in Frage, bringen Unruhe und verunsichern, weil die Folgen für einen selber ungewiss sind. Reaktionen auf Veränderungsvorschläge rufen daher häufig aktiven oder passiven Widerstand hervor, weil es bequemer ist, nichts zu tun. Aber dadurch lösen sich die Probleme nicht, sie lassen uns nicht los: z.B. in Form von Unzufriedenheit, Unwohlsein, Störungen der Zusammenarbeit, Frustration oder Wut. Anzeichen gibt es aber auch auf Betriebsebene: Konflikte, weniger Leistung, Fehler usw.

Um auf Dauer Abhilfe gegen Stress zu schaffen, muss man die typischen Stolpersteine und Widerstände einkalkulieren sowie (Gegen-) Massnahmen planen und durchführen.

### **Innere Widerstände (auf Seite der Person)**

- 1) Selber aktiv zu werden braucht mehr Kraft als einfach zu klagen und die Schuld bei anderen zu suchen.
- 2) Wenn ich ehrlich bin und Missstände beim Namen nenne, exponiere ich mich und störe die anderen. Ich muss mit Gegenargumenten und Angriffen rechnen. Das ist für jede und jeden eine Herausforderung. Meistens geht man aber gestärkt aus der Auseinandersetzung hervor.
- 3) Änderungen geschehen nicht von heute auf morgen. Für Vieles braucht es mehrere Anläufe und Geduld. Es besteht die Gefahr, dass ich zu früh aufgebe.
- 4) "Es nützt sowieso nichts!" Haben Sie es denn schon probiert? Ein Versuch lohnt sich!
- 5) Ich möchte nicht dumm dastehen! Das ist wirklich eine Schwierigkeit: Wenn ich gestehe: "Jetzt ist es zu viel, ich schaffe das nicht mehr", ist das zwar ein wichtiger Schritt in der Bekämpfung meiner Stresssituation. Aber ich weiss nicht, was ich damit auslöse: Werde ich noch ernst genommen oder als Versager angesehen? Mit konkreten, sachlichen Beispielen, welche illustrieren was zur Überforderung führt, können Sie Ihr Anliegen deutlich machen.
- 6) Ich kann eine gewisse Zeit lang den Stress aushalten und mich überlasten, ohne dass gleich gesundheitliche Schäden eintreten. Daraus ziehe ich fälschlicherweise den Schluss, dass es immer so weiter geht. Je länger ich mich aber überlaste, umso grösser ist dann der Schaden und umso länger dauert die Erholung.

- 7) Stress kann zunächst vermeintliche Vorteile haben: Steigerung der Anerkennung und des Selbstwertgefühls sowie der Karriere-Chancen. Das kann so weit gehen, dass sich Menschen bewusst selber schädigen, um gewisse Ziele zu erreichen!
- 8) Kaum geht es etwas besser, lassen die Bemühungen, etwas dagegen zu unternehmen, wieder nach!

## **Äussere Widerstände (auf Seite des Betriebes)**

- 1) Individualisierung von Problemen: Betriebe neigen dazu, bei "Störungen" nicht das System in Frage zu stellen, sondern die Schuld bei einzelnen Personen zu suchen.
- 2) In Unternehmen gibt es ebenfalls Widerstände gegen Veränderungen, sie haben ein gewisses "Beharrungsvermögen". Diesen Widerständen wird gerne mit scheinbar logischen Argumenten entgegen getreten ("Das gibt's in jedem Unternehmen", "Da kann man nichts machen", "Mit etwas gutem Willen können Sie sich doch zusammennehmen" ...).
- 3) Die Wirkungen von organisatorischen Massnahmen sind nicht ohne weiteres zu "beweisen" (es können immer wieder Alternativ-Erklärungen ins Feld geführt werden, z.B. "Es ist nicht wegen des Antistress-Programms besser geworden, sondern wegen der effizienteren neuen Maschine"). Damit wird es schwierig, Akzeptanz für solche Programme zu erhalten.
- 4) Vermeidung von Konflikten: Unternehmen argumentieren betont sachlich. Wo Menschen zusammenarbeiten spielt auch der Umgang miteinander eine wichtige Rolle. Wenn "Sand im Getriebe" ist, trägt das wesentlich zu Stress bei. Unternehmen sind mit der Regelung von Konflikten häufig überfordert und versuchen, sie zu verdrängen.
- 5) Projekte haben die Tendenz, "einzuschlafen".
- 6) Unterschiedliche Wertung: Leistung ist wichtiger als Gesundheit. Gesundheitsschäden merkt man verspätet und indirekt, Leistungsmängel lassen sich sofort nachweisen (Output).

## **Massnahmen**

- 1) Projekte zur Stressbewältigung müssen genau so seriös aufgelegt und bei der Geschäftsleitung verankert werden wie andere Projekte (Produktion, Informatik u.a.). Meilensteine müssen gesetzt und kommuniziert werden!
- 2) Der Tendenz zur Erlahmung kann man mit verschiedenen Aktivitäten, die über zwei bis drei Jahre verteilt die Aufmerksamkeit auf das Antistress-Programm lenken, entgegenwirken: z.B. festgelegte Erfa-Tage, Zirkel-Sitzungen, Beiträge in der Firmenzeitung usw..
- 3) Personen, die skeptisch gegenüber Veränderungen sind und Widerstand leisten, ernst nehmen und nach Möglichkeit einbinden: Sachliche Auseinandersetzung mit Argumenten; Möglichkeiten bieten, Anliegen einzubringen; Informationsfluss sicher stellen. Widerstände müssen gezielt und vertieft angegangen werden. Argumente muss man immer wieder sachlich widerlegen.

- 4) Es muss eine Evaluation mit eingeplant werden und Erfolge der Aktion müssen im Betriebsalltag sichtbar gemacht und kommuniziert werden.
- 5) Vorurteile müssen gezielt widerlegt werden ("weiche" Faktoren könne man nicht messen, psychosoziale Faktoren seien lächerlich und nur etwas für Schwächlinge, Stress sei doch gesund, wir brauchen etwas Stress, ...).
- 6) Vermeintliche Vorteile von Stress abschaffen (Ansehen, Karriere; Workaholics sind nicht toll, sondern krank).
- 7) Scheinbare Unentbehrlichkeit aufdecken: Betriebskultur diesbezüglich kritisch hinterfragen. Benutzungsregeln für Handy, iPhone, Tablets usw. etablieren und durchsetzen. Sich diesbezüglich selbstkritisch hinterfragen.
- 8) Mitarbeitende, die sich auf konstruktive Art exponieren, anerkennen, Einen sachlichen und respektvollen Umgangsstil mit den Mitarbeitenden pflegen und Informationen und Anliegen möglichst bald anbringen.
- 9) Bezeichnen einer Person die sich mit dem Thema identifiziert und als Sympathieträger/in dafür sorgt, dass es präsent bleibt.
- 10) Verantwortung für sich selbst übernehmen, statt Ausreden und Schuldige suchen.
- 11) Geduld haben! Auch kleine Erfolge hervorheben, sich und die Belegschaft zwischendurch belohnen.
- 12) Konflikte angehen statt aussitzen.

7. April 2014