

Der Test auf dem Prüfstand

TREND. Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter beschäftigt immer mehr Betriebe. Wie Tests zur Stressbewältigung beitragen können, diskutieren wir an einem Beispiel.

Von **Renate Wittmann**

Die meisten Menschen verbringen etwa die Hälfte ihres Erwachsenenlebens am Arbeitsplatz. Der Mensch braucht Arbeit nicht nur, um ein ökonomisch abgesichertes Leben zu führen. Arbeit kann ein Ausdruck der Selbstrealisation sein, der Befriedigung und Erfolgsergebnisse bringt. Arbeit kann aber auch krank machen.

Früher standen in der Arbeitswelt körperliche Belastungen im Mittelpunkt, heute sind es immer häufiger psychische Belastungen, die bei einer lang andauernden Wirkung zu seelischen und körperlichen Beschwerden und Erkrankungen führen. Die Wirtschaft tut sich mit dem psychischen Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ziemlich schwer. Bei der Messung seelischer Belastungen fehlen Richtwerte. Denn Stress ist hochgradig individuell. Während sich der eine vor Stress nachts schlaflos im Bett herumwälzt, fühlt sich der andere von vielen neuen Aufgaben lediglich herausgefordert. Aus diesem Grund ist es wichtig, den Grad beziehungsweise die Stärke der Belastung für die aktuelle Lebenssituation individuell messbar zu machen.

Nur zu messen, reicht nicht aus

Wenn es darum geht, das Ausmaß von Stress zu erfassen, gibt es in der Stressforschung sehr verschiedene Verfahrenswesen. Ein Vorgehen ist die Befragung, wie belastet Menschen sich fühlen oder mit welchen Beanspruchungen sie in ihrem beruflichen oder privaten Leben kon-

frontiert sind. Darunter fallen auch die sogenannten Stresstests. Im Web schwirren unzählige Angebote mit kurzen und langen, wissenschaftlichen und weniger wissenschaftlichen Fragebögen herum, die alle den Anspruch haben, Stress zu analysieren. Das ist ein legitimer Ansatz, bietet den Menschen aber keine klare Definition von Stress. Tests zu Stresspotenzial und Stressniveau helfen noch nicht bei der individuellen Unterscheidung von Stressauslösern, und Stressfolgen. Wir müssen nicht nur erkennen, dass wir gestresst sind, sondern auch warum – und was wir selbst daran ändern können. Es ist ein Leichtes zu sagen, in unserer Abteilung fehlt eine Fachkraft und das stresst mich. Ändern wird sich dadurch aber nichts. Jetzt geht es daran, das persönliche Verhalten zu hinterfragen.

Aussagekräftiger sind da erprobte psychometrische Verfahren. Beispiele solcher Verfahren sind das „Instrument for Stress-Oriented Analysis of Work“ (ISTA) von Norbert K. Semmer, der Fragebogen zum Umgang mit Belastungen im Verlauf (UBV) von Michael Reicherts und Meinrad Perrez oder das Trier Inventar zum chronischen Stress (TICS) von Peter Schulz, Wolff Schlotz und Peter

Becker. Bei diesen Verfahren handelt es sich aber um diagnostische Instrumente, die nur in Zusammenarbeit mit einem Therapeuten oder Psychologen angewendet werden können.

Auf dem Markt finden sich bisher kaum praktikable Angebote, die Firmen helfen, ihr betriebliches Gesundheitsmanagement durch ein Stresskompetenzprogramm zu unterstützen und auf den Risikofaktor „Stress“ auch präventiv zu reagieren. Der häufig verwendete Impulstest der Arbeitspsychologinnen Martina Molnar, Brigitta Geißler-Gruber und Christine Gabriele Haiden stellt nur arbeitsbezogene Stressfaktoren dar und gleicht diese mit der Wunschsituation ab. Um am eigenen Stressverhalten zu arbeiten, bedarf es aber mehr als einer reinen Analyse.

Konkrete Handlungsstrategien

Wir haben bei Persolog ein reliables Stressprofil entwickelt, das neben einer individuellen Stressanalyse auch konkrete Handlungsstrategien hin zu mehr Stresskompetenz bietet. Das dahinterliegende Modell zum Profil beruht auf der allgemein anerkannten „transaktionalen Stresstheorie“ von Richard Lazarus, die das komplexe Zusammenspiel von persönlichen Faktoren und Umweltbedingungen für die Entstehung von Stress verantwortlich macht. Nach diesem Modell wird eine Situation erst dann als bedrohlich oder stressauslösend bewertet, wenn die Menschen ihre eigenen Ressourcen, diese Situation erfolgreich zu bewältigen, als nicht ausreichend einschätzen. Ressourcen spielen



Übersicht Psychische Belastungen erkennen (HI2279528)

Diese Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi547922

TEST

Auszug aus dem Fragebogen

Im Stressprofil von Persolog werden sowohl die individuellen Stressoren abgefragt als auch das Verhalten in Stresssituationen. Hier lesen Sie Beispiele aus dem Test.

Items zu den Stressoren

Der Fragebogen enthält 80 unterschiedliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung, die als potenzielle Stressoren wirken können. Der Ausfüllende wird aufgefordert, seine Erfahrungen im Zeitraum der letzten zwölf Monate zu bewerten. Er soll angeben, wie stark jede Aussage auf ihn zutrifft. Die Antwortmöglichkeiten: Trifft niemals zu, trifft selten zu, trifft manchmal zu, trifft oft zu, trifft sehr oft zu, trifft fast immer zu.

Beispiele:

Ungenau definierte und schwierige Aufgaben belasten mich ziemlich.

Es stört mich, dass ich meist kein Feedback/Rückmeldung über meine Arbeit von anderen (Kollegen, Chef, Kunden et cetera) bekomme.

Ich muss bei meiner Arbeit öfter Aufträge ausführen, bei denen die Zielsetzungen nicht klar sind.

Items zum Verhalten

Der Ausfüllende legt zunächst fest, für welches Umfeld er den Fragebogen ausfüllt (Arbeitsumfeld oder privates Umfeld). Er bekommt nun 30 Mal zwei Sätze zur Auswahl und markiert eine der beiden Aussagen, die seine gewöhnliche Verhaltensweise unter Stress am besten beschreibt. Im nächsten Schritt schätzt er die Häufigkeit der Ausprägung seines Verhaltens bei jedem von ihm ausgewählten Satz ein, indem er das entsprechende Feld in den Spalten „häufig“ oder „manchmal“ markiert.

Beispiele:

Ich verliere schnell das Interesse.
oder

Ich nehme mir Dinge zu Herzen.

Ich unterbreche andere.
oder

Ich bin geduldig.

Verzögerungen stören mich.
oder

Ich nehme Verzögerungen hin.

QUELLE: PERSOLOG

somit bei der Bewältigung von Stress eine wesentliche Rolle. Diese beziehen sich auf Merkmale der Arbeitstätigkeit (Handlungsspielraum), des sozialen Umfelds (soziale Unterstützung) sowie Merkmale der Menschen selbst (Kontrollüberzeugungen, Bewältigungsstile). Bedeutsam für das Ausmaß an Stress sind also nicht in erster Linie objektive Situationsmerkmale, sondern vielmehr die subjektive Einschätzung der Person, ihre Ressourcen, ihre Gedanken und Gefühle. Ausschlaggebend ist schließlich die Entstehung des sicheren Gefühls, die Situation kontrollieren zu können.

Dieses Modell unterscheidet sich von anderen Stressmodellen, da Stress nicht nur als Input oder Output gesehen wird, sondern dem Modell eine Transaktion zwischen Situation und Person zu-

grunde liegt. Stress resultiert aus einer Verbindung zwischen einer sich verändernden Situation und einer fühlenden, denkenden und handelnden Person.

Der Stressor und das Stressverhalten: Zwei untrennbare Faktoren

Jeder Mensch bewertet Stress rein subjektiv. Bei der Stressprävention kommt es darauf an, wie jemand die eigenen Erwartungen und sein Verhalten an die Situation anpasst. Das heißt nicht, dass der Einzelne sich bis zum Unendlichen anpassen soll. Jeder muss sich aber darüber klar werden, was genau diese Situation für ihn stressig macht, um sie angehen zu können.

Das Persolog Stressprofil ist als Arbeitsheft mit zwei Fragebogen gestaltet. Es zeigt auf der einen Seite die indivi-



Software für
Prozess- und
Qualitäts-
management

Wir freuen uns auf
Ihren Besuch!

Zukunft
Personal 
Halle 11.2
Stand O.17

25.-27.09.2012

www.consense-gmbh.de

duellen Stressoren und auf der anderen Seite das persönliche Stressverhalten auf. Zunächst ist es wichtig, den eigenen Status quo zu kennen, um Stress vorzubeugen und zu bewältigen. Denn was den einen negativ stresst, beflügelt den

anderen. Es gilt herauszufinden, welche Stressoren dem Einzelnen persönlich wirklich zu schaffen machen. Die Belastbarkeit eines Menschen hängt unter anderem davon ab, wie viele Erfahrungen ein Mensch schon mit schwierigen Situ-

ationen gemacht hat. Wer bisher wenige Herausforderungen meistern musste, verfällt schnell in Hilflosigkeit. Damit korreliert aber auch das Stressverhalten. Warum reagiere ich in der einen stressigen Situation negativ und in der anderen po-

pm INTERVIEW

„Mehr als ein Trostpflaster“

Stressmanagement kann ein erster Schritt hin zu einem resilienten Unternehmen sein. Warum das allein aber noch nicht ausreicht, erklärt die Trainierin Sylvia Kéré Wellensiek.

personalmagazin: *Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter ist in den Fokus vieler Unternehmen gerückt. Wie viel kann die Schulung in Stressmanagement dazu beitragen?*

Sylvia Kéré Wellensiek: Zunächst einmal bin ich von allen Maßnahmen begeistert, die die psychische Gesundheit der Mitarbeiter unterstützen. Allerdings ist allein das Stressmanagement eine zu kleine Maßnahme für dieses riesige Thema. Unternehmen dürfen das Stressmanagement nicht nur als kleines Trostpflaster für die Mitarbeiter einsetzen. Sie müssen das Thema ganzheitlich angehen. Deswegen setze ich mich dafür ein, die Resilienz im Unternehmen zu fördern.

personalmagazin: *Was genau verstehen Sie unter „Resilienz“?*

Wellensiek: Für diesen Begriff gibt es keine allgemein gültige Definition. Sie wird als Synonym für Belastbarkeit, Flexibilität oder Widerstandsfähigkeit verwendet. Es geht darum, wie ein System die von innen oder außen kommenden Störungen, wie Krankheiten, Überbelastungen oder Krisen, ausgleichen kann.

personalmagazin: *Resilienz bezieht sich also nicht nur auf den einzelnen Mitarbeiter, sondern auch auf das ganze Unternehmen?*

Wellensiek: Genau, Resilienz betrachtet drei Ebenen. Die erste Ebene ist der Mensch mit seiner persönlichen Haltung. Dabei ist das Stressmanagement nur ein Teilaspekt. Es geht vielmehr darum, herauszufinden, wie aktiv der Einzelne mit Veränderungen umgeht. Wer nur auf Veränderungen reagiert statt sie selbst zu gestalten, ist nicht langfristig gegen Widerstände gefeit.

personalmagazin: *Und worum geht es bei den anderen beiden Ebenen?*

Wellensiek: Die zweite Ebene befasst sich mit den sozialen Ressourcen in der Zusammenarbeit: Besteht eine offene Arbeitsplatzkultur? Können die Führungskräfte realistisch einschätzen, wie belastbar ihre Mitarbeiter sind und wo die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit liegen? Die dritte Ebene ist die organisationale. Hier hinterfragt man, wie die Prozesse im Unternehmen die Resilienz unterstützen können und welche Strukturen dies verhindern.

personalmagazin: *Welche Strukturen sind hier hinderlich?*

Wellensiek: Das kann ganz unterschiedlich sein. Die meisten strukturellen Schwierigkeiten bestehen an den Schnittstellen zwischen Teams und Abteilungen. Oft denkt man, dass Prozesse im Unterneh-



**SYLVIA KÉRÉ
WELLENSIEK**

Die Resilienzexpertin leitet die Human Balance Training Akademie.

men nicht schnell und flexibel genug laufen, weil einzelne Mitarbeiter nicht genug Leistung bringen. Wenn man sich dann die Strukturen einmal genauer ansieht, merkt man oft, dass die Mitarbeiter die von ihnen geforderte Leistung gar nicht erbringen können, weil die strukturellen Voraussetzungen nicht gegeben sind. Ich habe es schon erlebt, dass allein ein gutes PC-Programm, das der erhöhten Arbeitsgeschwindigkeit Rechnung trägt, viele Probleme lösen kann.

personalmagazin: *Woran erkennt man, dass ein Unternehmen einen Resilienzprozess anstoßen sollte, also nicht ausreichend widerstandsfähig ist?*

Wellensiek: Dafür kann man sich zunächst die üblichen Kennzahlen ansehen: Eine hohe Fluktuationsquote, ein erhöhter Krankenstand und vor allem ein ausgeprägter Präsentismus sind Warnsignale. Um sich zu einem resilienten Unternehmen zu entwickeln, bedarf es aber auch dem vorausschauenden Denken. Wenn das Unternehmen auf eine Krise zusteuert, muss man frühzeitig Maßnahmen ergreifen, damit sich die Mitarbeiter auf die Veränderungen einstellen und aktiv daran mitarbeiten können.

Das Interview führte **Kristina Enderle da Silva**.

sitiv? Wie verhalte ich mich konkret im Umgang mit meinen Stressoren?

Das Profil analysiert also unabhängig voneinander die situationsgebundenen berufsbezogenen und privaten Stressoren und das individuelle Stressverhalten. Daraus ergeben sich dann konkrete Handlungsempfehlungen und Bewältigungsstrategien.

Stressanalyse mittels Fragebogen

Die zwei Fragebögen des Persolog Stressprofils werden von jedem Mitarbeiter eigenständig ausgefüllt. Damit arbeitet der Anwender aktiv mit dem Instrument: Er kann seine persönlichen Stressoren selbst am besten einschätzen, seine Ergebnisse eigenständig berechnen und die Diagramme so für ihn transparent machen. Durch diese aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten wird ein greifbares und nachvollziehbares Resultat erzielt – eine wichtige Basis für den methodischen Aufbau von Stresskompetenz.

Das Verhalten steht im Mittelpunkt

Als Analyse- und Lern-Tool ermittelt das Profil Stress sozialpsychologisch. Das bedeutet, dass Stress und seine Ursachen vom Verhalten des Gestressten abhängen.

Viele Tests messen nur den derzeitigen Stress-Level des Einzelnen. Damit lässt sich der Stress jedoch nicht reduzieren. Vielmehr muss ein Test auch nach den individuellen Auslösern fragen.

Die Grundlage jeder guten Strategie ist eine Ist-Analyse. Deshalb beginnt das Profil genau damit. Anhand eines wissenschaftlich fundierten Fragebogens mit 80 validen Items werden zunächst die reliablen berufsbezogenen Stressoren ermittelt. Das Profil unterscheidet hier elf verschiedene Stressoren, die von Überforderung über mangelnde Anerkennung und hohe Eigenansprüche reichen.

Darauf aufbauend, wird anschließend in einem zweiten Fragebogen das eigene Stressverhalten analysiert: Es gilt einzuschätzen, wie sehr zum Beispiel die Aussage „Ich reagiere auf Störungen gereizt“ auf einen selbst zutrifft oder ob man eher hin zu der Aussage „Ich bin ausgeglichen und ruhig“ tendiert (siehe Beispiele im Kasten auf Seite 33).

Verortung in einer Stresslandkarte

Nach der Auswertung der Fragebögen verortet der Mitarbeiter sich in einer Stresslandkarte in einem von elf verschiedenen Stressverhaltensmustern. Die Interpretation führt den Mitarbeiter durch produktives und non-produktives Stressverhalten hin zu seinem individuellen Stressbewältigungsprogramm. Dabei wird Bezug genommen auf seine vorherige Verortung. So sollten etwa Mitarbeiter mit „A-Stress“, die hauptsächlich unter mangelnder Anerkennung leiden,

andere Bewältigungsstrategien entwickeln als der Mitarbeiter mit „C-Stress“, dessen Stress aus übermäßiger Kontrolle resultiert. Mitarbeiter sollen sich anhand von weiteren Infos mit ihrem Stresstyp und Übungen mit konkreten kurz- und langfristigen Stressbewältigungsstrategien beschäftigen und damit non-produktives Stressverhalten in produktives verwandeln. Abgerundet wird das Profil mit einem Stressprotokoll und einem Aktionsplan, die beide im Alltag schnell und praxisnah eingesetzt werden können. Denn der Transfer in den Alltag ist Grundvoraussetzung, Mitarbeiter über ein Seminar hinaus nachhaltig vor Stress zu schützen. ■



RENATE WITTMANN

Die Diplom-Pädagogin ist Leiterin der Entwicklungsabteilung der Persolog GmbH.

Mehr Zeit für die wichtigen Dinge!

MTM

Personalbedarfsplanung mit MTM Office Engineering

Wie das geht?
Sehen Sie selbst:



Festveranstaltung
50 Jahre Deutsche MTM-Vereinigung e.V.

Deutsche MTM-Vereinigung e.V.
Tel. 040 822779-0
www.office-engineering.de

24.-25. Oktober 2012 Stuttgart