

# Auslotungsexperimente in der „Job-Strain“-Bewältigung stellen nur eine polarisierte Interventionsmöglichkeit auf Mitarbeiterebene dar

Poersch, M., Schmitt, M.

Institut für Resilienz und Recovery GmbH, Koblenz

Poersch@irrgmbh.de

Der Kommentar von Michael Vollmer zu unserer Arbeit zeigt uns, dass unsere Absicht missverstanden wurde, bzw. wir die bewusste Fokussierung auf einen polarisierten Ansatz nicht deutlich genug herausgestellt haben. Deshalb begrüßen wir den Kommentar und freuen uns, wenn die Diskussion weitergeführt werden kann.

In unserem Artikel hatten wir „Auslotungsexperimente“ des „Job-Strain“ betroffenen Mitarbeiters als eine coachend-therapeutische Option im Umgang mit hohem Arbeitsdruck und zu geringen Handlungsspielräumen vorgestellt.

Michael Vollmer schreibt, dass unser „coachend-therapeutischer Ansatz“ weder bei der Ursachenfindung noch bei der Problemlösung interdisziplinäre, ganzheitliche oder systemische Ansätze erkennen lasse. Dies ist zutreffend und entsprach der Absicht des Artikels, der weder als Übersichtsartikel über die verschiedenen sinnvollen Interventionsebenen, noch als alltagstaugliche Interventionsleitlinie, etwa für Betriebsärzte geplant war.

Auch wir sehen „DC-Arbeitsstress“ im Einzelnen Mitarbeiter immer als komplexe Herausforderung für verschiedene Berufsdisziplinen und alle (!) betrieblichen Akteure. Letztendlich kann wahrscheinlich nur eine dialektische Interventionsstrategie erfolversprechend sein, Abb. 1. Beide Ebenen (Mitarbeiter, Betrieb/Führung) sollten parallel und ganzheitlich gefördert werden. In der Zwischenzeit sollten beide Ebenen auch lernen, vorübergehende Spannungen auszuhalten, wenn nur einzelne polari-

sierte Interventionen, etwa im Sinne von „Übergangs- oder Erste-Hilfe-Strategien“ angewandt werden und die jeweils andere Ebene sich übergangen sieht oder mit Verantwortungsübernahme überfordert fühlt. Man kann wahrscheinlich nicht häufig genug betonen, dass polarisierte Interventionen von keiner Ebene als endgültige, „passende“ Interventionen verstanden werden dürfen.

Eine frühzeitige Einbindung des Betriebsarztes in der Ursachensuche und Lösungsfindung ist immer sinnvoll und wird von uns regelmäßig angestrebt. Dies ist nach unserer Erfahrung leider nicht immer die gelebte betriebliche Realität, sodass der Klient / Patient nicht so selten notgedrungen alleine mit seinem Coach / Therapeuten sinnvolle Wege aus dem „Job-Strain“ heraus, meistens unter erheblichem Zeitdruck, suchen muss. Wir teilen die Befürchtung von Vollmer, dass ein einseitiges Interventionsverständnis zum „DC-Arbeitsstress“ nur auf Mitarbeiterebene das gefährliche Missverständnis fördern kann, Arbeitsstress sei primär Privatsache des Mitarbeiters, bzw. Fähigkeitsmangel seiner Stresskompensationsfähigkeit.

Allerdings, so der bewusst gewählte Schwerpunkt des Artikels, darf auch bei systemischem „DC-Stress“-Verständnis der häufiger existente, unterschiedlich große individuelle Anteil auf der Mitarbeiterebene nicht übersehen werden, der immer auch einen moderierenden Einfluss hat. Hier kann nach unserer bisherigen Erfahrung sowohl gute „erste Hilfe“, als auch nachhaltige Änderung in der individuellen „Erwerbshaltung“

## Kontakt

Dr. med. Marius Poersch  
Arzt für Neurologie und Psychiatrie,  
Rehawesen, Leiter FörderService  
OA Dr. von Ehrenwall'sche Klinik  
Walporzheimer Straße 2  
53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler

erreicht werden – beides mit „win-win“ für Betrieb und Mitarbeiter. Im „DC-Stress“ liegen beim Mitarbeiter (und häufiger auch im Betrieb) „die Nerven blank“. Wenn rasche und wirksame „Erste-Hilfe“ Interventionen im Betrieb mit Berücksichtigung aller Beteiligten nicht möglich sind, bleibt dem primär „DC-Stress“ betroffenen Mitarbeiter meistens nur die Möglichkeit, außerhalb des Betriebes, z. B. in einer coachend-therapeutischen Beziehung nach Unterstützung zu suchen.

In der Sicherheit der coachend-therapeutischen Beziehung geht es auch um die konstruktive Bewältigung von heftigen Emotionen, z. T. erheblicher Wut beim gestressten Mitarbeiter, siehe Abb. 2: wohin mit der „Job-Strain“-Wut? Der „Job-Strain-gstresste“ Mitarbeiter erlebt sich meistens trotz großen persönlichen Einsatzes nicht mehr in der Lage, seine Arbeitsaufgaben zu bewältigen, er erlebt eine Überforderung, der er sich ohnmächtig hilflos ausgeliefert fühlt. Sobald er in der führungsbedingten Arbeitsplatzgestaltung Zynismus, Ungerechtigkeit (oder nur Gleichgültigkeit) erlebt, ist erfahrungsgemäß der Umschlag der zunehmenden Wut in entweder (a) kontraproduktives Arbeiten, oder (b) in Aggressionshemmung mit ängstlich-somatiform-depressiven Störungen sehr nahe, bzw. bereits angelaufen. Dieses kontraproduktive Arbeitsverhalten mit Ausleben der Aggressionen am Arbeitsplatz oder bewusst gegen den Be-

trieb ist immer für jeden Betrieb (und alle Mitarbeiter) gefährlich und kostenintensiv, sodass auch ein individuelles „heimliches“, d. H. an der Schweigepflicht des Patienten / Klienten orientiertes Coaching mit dem Ziel einer reifen Wuttransformation in betrieblich sinnvolles Verhalten auch systemisch das Betriebsklima und die Betriebsproduktivität im Blick hat. Wenn der Klient / Patient in der „ersten-Hilfe-Reaktion“ zu einer reifen Wuttransformation in der Lage ist (hilfreich unterstützt wurde), wird er erfahrungsgemäß schrittweise auch nachhaltig zu einer reiferen inneren Erwerbshaltung (ggfs mit Unterstützung) kommen können. Das aggressionsgehemmte, die eigene Hilflosigkeit ohnmächtig wahrnehmende und damit psychisch krank machende Arbeitsverhalten ist nicht direkt betriebsgefährlich, aber für Betrieb, die Versicherer und letztendlich die Volkswirtschaft sehr kostenintensiv. Ein rein stressorientiertes Bewältigungscoaching ohne Berücksichtigung der Wut, ohne Suche nach reiferen Wut-Transformationshandlungen, dürfte in der akuten und nachhaltigen „Job-Strain“-Bewältigung an der Realität vorbeigehen und nur kurzfristige Effekte erzielen. Für beide problematischen Formen einer arbeitsstressinduzierten Wutbewältigung gilt jedoch zunächst die Herausforderung an den gestressten Mitarbeiter, die subjektiv angenommene eigene Handlungs-ohnmacht emotionsneutral und sachlich wenigstens einmal etwa durch „Auslotungsexperimente“ zu überprüfen: Stimmt es wirklich, dass ich in dieser (Job-Strain) Situation rein gar nichts verändern kann (Arbeitsdruck, Handlungsspielräume), um meinen aktuellen Stress zu reduzieren? „Auslotungsexperimente“ entsprechen in diesem Sinne einer sekundär präventiven Massnahme, Abb. 2., welche auf der Mitarbeitererebene polarisiert (sekundäre Verhaltensprävention). Bereits kleine eigene Änderungsmöglichkeiten können der ohnmächtigen Hilflosigkeit, dem Gefühl des absoluten Ausgeliefertseins die entscheidende Spitze nehmen und damit die gefährliche kontraproduktive Wut zumindest reduzieren. Sie signalisieren: ich bin nicht

		Interventionsmethodik	
		dialektisch	polarisierend
Interventions-ebene	Mitarbeiter	z. B.: partizipatives Gesundheitsmanagement, dialektische Resilienz-förderung	Stressbewältigung (prim. Verhaltensprävention), Auslotungsexperimente, u. a. m. (sek. Verhaltensprävention)
	Betrieb / Führung		Führungscoaching (Verhältnisprävention)

Abb. 1: Dialektische und polarisierende Interventionsmöglichkeiten beim krankheitsfördernden „Job-Strain“



\* gleichbedeutend mit kontraproduktivem Arbeitsverhalten [3]

Abb. 2: Wohin mit der „Job-Strain-Wut“?

machtlos, sondern habe jetzt zumindest eine kleine Gestaltungsmöglichkeit. Gar nicht selten wird der „Job-Strain“ gestresste Mitarbeiter anschließend erfahren, dass seine tatsächlichen Handlungsspielräume doch (etwas) größer waren, als ursprünglich vermutet, und dass sein aktives Handeln und Kommunizieren mit sinnvollen Zielen (Transformation der Wut) ihm persönlich gut getan hat. Hat der in Stresssituationen zunächst zur frustrierten Hilflosigkeit, oder ohn-

mächtigen Wut neigende Mitarbeiter z. B. durch „Auslotungsexperimente“ ermutigende Bewältigungserfahrungen sammeln können, eine reifere innere Erwerbshaltung gefunden, dann wird er seine neue Erwerbshaltung schrittweise unter „win-win-Gesichtspunkten“ für sich und den Betrieb weiter „ausloten“. Es gibt weitere innere Haltungen, mit denen sich arbeitsgestresste Erwerbstätige zu einer „Wut-Transformation“ motivieren lassen können, siehe Abb. 2.

Dieser Mitarbeiter ist in diesem Wut-Transformationsprozess auch resilienter geworden – unabhängig von der Vermutung, dass sein „Job-Strain“ sehr wahrscheinlich gerade auch eine Intervention auf Betriebs-, bzw. Führungsebene benötigt hätte.

Hier ist allerdings erneut die berechtigte Sorge von Vollmer zu nennen, dass arbeitsbedingte psychische Mitarbeiterbelastungen zum rein privaten Problem eingestuft werden und hierdurch letztendlich betriebliche (gesellschaftliche) Verantwortlichkeiten vermieden werden. Auch ein Resilienzcoaching der Mitarbeiter als alleinige Intervention

kann dem komplexen Problem nicht gerecht werden und könnte ggfs sogar missbräuchlich eingesetzt werden.

Fazit: Wir hoffen, dass unser Verständnis von „Auslotungsexperimenten“ insbesondere zur reifen Transformation der „Job-Strain“-Wut als polarisierter, sekundär präventiver Ansatz auf Mitarbeiterebene, Abb. 1., nun verständlicher geworden ist. Der „Königsweg“ besteht eher in ganzheitlichen Ansätzen, z. B. mit dialektischer Interventionsmethodik, idealerweise durch Coaches, die in einer Person arbeitspsychologische und psychotherapeutische Kompetenzen (inklusive Selbsterfahrung) vereinigen.

Es stellt sich uns vielmehr die Frage, auf welche polarisierenden Interventionsmethoden trotz Missverständnisgefahr derzeit nicht verzichtet werden kann. Um unseren ersten Artikel kurz zu halten, hatten wir diese Überlegungen zunächst nicht aufgenommen. □

*Literatur beim Autor*

Die Arbeit wurde aus Mitteln des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen Rheinland-Pfalz und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Wie steht es um den Unfallversicherungsschutz beim Betriebssport?

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wurde der Wunsch an das Unternehmen herangetragen, Betriebssportgruppen einzurichten und zu unterstützen. Als positiv wurde dargestellt, dass dies auch dem Zusammenhalt der Belegschaft dient und die Beschäftigten sich dann vielleicht mehr bewegen werden. Es sollten Gruppen für folgende Sportarten gebildet werden: Nordic Walking, Radfahren, Fußball, Volleyball, etc.

Nun kam die Frage auf, ob die Beschäftigten denn dann versichert sind, bzw. aus Arbeitgebersicht: „Kommen Kosten durch anfallende Arbeitsunfälle = Sportunfälle auf uns zu?“

In einer grundsätzlichen Entscheidung hat das Bundessozialgericht festgelegt, welche anspruchsbegründenden Kriterien erfüllt sein müssen, damit in der Haftungs begründung von einem versicherten Sport ausgegangen werden muss. Es wurden im wesentlichen 5 Kriterien festgelegt:

1. Die sportlichen Übungen müssen dem Ausgleich für die körperliche, geistige oder nervliche Belastung durch die Arbeit dienen. Im Grunde genommen kann

jede Sportart geeignet sein, wenn nicht der Wettkampfcharakter im Vordergrund steht. Es muss also abgewogen werden, ob mehr der Ausgleichssport oder mehr der Wettkampfcharakter im Vordergrund steht. Spielen z.B. Mannschaften verschiedener Firmen gegeneinander oder mit anderen Sportgruppen um Rangplätze in einer Listung, dann steht der Wettkampfcharakter im Vordergrund und es handelt sich nicht um einen versicherten Sport.

2. Die sportlichen Übungen müssen regelmäßig stattfinden. Nur gelegentlich stattfindende Sportausübungen (weniger als 1x pro Monat) sind nicht mehr versichert.

3. Der Teilnehmerkreis soll im Wesentlichen auf die Beschäftigten des Unternehmens beschränkt sein. Würden sich mehrere Firmen zusammenschließen, da ansonsten nicht genügend Teilnehmer zusammen kommen würden, wäre der Sport immer noch versichert.

4. Die Zeitabstände sportlicher Aktivitäten und die Dauer der Übungen müssen in einem dem Ausgleichszweck entsprechenden Zusammenhang mit der Betriebstätigkeit stehen. Im Vordergrund steht der generelle Ausgleich für die Ar-

beitstätigkeit. Es ist somit egal, ob die Veranstaltung direkt nach der Arbeitsschicht oder am Wochenende stattfindet.

5. Die sportlichen Übungen müssen im Rahmen einer unternehmensbezogenen Organisation stattfinden, was nichts anderes heißt, als das der Unternehmer Einfluss auf die Organisation der Sportveranstaltung nehmen kann. Dies kann durch die Überwachung des Sportbetriebes, durch die Festlegung von Übungszeiten hinsichtlich Zeit, Dauer und Ort stattfinden.

Kommt man zu dem Schluss, dass dies eine unter Versicherungsschutz stehende Veranstaltung ist, dann ist auch der Weg Hin und Zurück, das Umkleiden und Duschen versichert.

Zusammengefasst kann gesagt werden: Sobald der Betrieb Einfluss auf die Sportveranstaltung nehmen kann und es sich nicht um die Teilnahme an einer Wettkampfvorbereitung handelt, dann gilt ein evtl. auftretender Unfall als Arbeitsunfall. □

*Dr. Monika Stichert*

*Quelle: sicher arbeiten 3/92, S. 83 und 2/99, S. 55*