

Vorwort	13
Einleitung	17
TEIL I – Erfolgsfalle Stress	23
1 Stress – eine Frage der Existenz	23
1.1 Kurzer Abriss der Geschichte von Stress und Arbeit in Deutschland - damalige und heutige Stressfelder	23
1.2 Veränderung: Risiko, Schicksal, Chance?	29
1.3 Noch mehr Stressfelder: persönliche, betriebliche und gesellschaftliche	29
2 Stresskosten und deren Hintergründe	36
2.1 Stresskosten - systembedingt und systemrelevant?	36
2.2 Offensichtliche und versteckte Stresskosten	38
2.3 Fehlzeiten	40
2.3.1 Kosten von Fehlzeiten	40
2.3.2 Hintergründe von Krankheiten und Fehlzeiten	41
2.3.3 Stellenwert der Krankheitstage	44
2.3.4 Zunahme körperlicher und seelischer stressbedingter Erkrankungen	46
2.4 Fluktuation	49
2.5 Generationsprobleme und Nachwuchs	52
2.6 Qualität	56
2.6.1 Grundsätze und Auswüchse der Qualitätssicherung	56
2.6.2 Qualität als Stressauslöser	57
2.6.3 Qualität: echter oder gespielter Kundennutzen?	58
2.6.4 Wichtiger Stress-Indikator: Fehlerhäufigkeit	59
2.6.5 Bedrohung durch Stress der Kunden	60
2.6.6 Mangelnde Kundenorientierung als Arbeitsplatzkiller	61
2.7 Aktive und passive Nichtaktivität	62
2.7.1 Schicksal oder Vorsatz?	63
2.7.2 Homo oeconomicus, das objektiv-rationale Wesen Mensch?	64
2.7.3 Steinewerfer lösen keine Probleme	65
2.7.4 Misstrauen oder Vertrauen: Geben und Nehmen	66
2.7.5 Gedanken zur aktiven Nichtaktivität	68
2.7.6 Passive Nichtaktivität als Ergebnis chronischer Überforderung	69
2.7.7 Hohe Kosten	71
2.8 Mobbing	72
2.8.1 Definitionssuche	73
2.8.2 Wann ist Mobbing und wie häufig kommt es vor?	75
2.8.3 Mobbingmotive	77
2.8.4 Mobbing kostet viel	80
2.8.5 Die Rolle der Vorgesetzten	81
2.8.6 Wie passiert nach dem Mobbing?	81

2.8.7	Den Schaden einordnen	83
2.9	Sabotage	85
2.9.1	Test auf kriminelle Energie - für die von draußen	85
2.9.2	Volle Kostenkontrolle?	87
2.9.3	Wie sieht Sabotage aus?	88
2.9.4	Schaden durch Sabotage und Kosten	89
2.9.5	Wer wagt, gewinnt	89
2.10	Kommunikation - Koordination - Ignoranz	90
2.11	Globalisierung, Werte und Verhalten	91
2.11.1	Notwendigkeit der Anpassung – an welches Ziel?	91
2.11.2	Export ist es nicht allein	92
2.11.3	Sicherheitsbedürfnisse	94
2.11.4	Die Anpassung nachholen	94
2.11.5	Institution EU – Schutzwall und Stressauslöser	95
2.11.6	Grundspannung	95
2.12	Betriebe im Stresszustand	96
3	Jeder ist im Stress – na und?	110
3.1	Stressbewältigung als unternehmerische Aufgabe?	111
3.2	Stressbewältigung als Führungsaufgabe	111
3.3	Stressbewältigung: Recht oder billig?	114
4	Stress: Definition – Entstehung – Nutzen	117
4.1	Stress - unser wertvollster Überlebensmechanismus	120
4.1.1	Wo kommt die Stressreaktion eigentlich her?	120
4.1.2	Wie kommt es aber, dass sich Stress jetzt anscheinend selbst zu einer Gefahr für unser Leben entwickelt hat?	121
4.1.3	Gibt es denn gar keine moderne Stressreaktion?	123
4.2	Reiz-Reaktions-Antwort	124
4.2.1	Gut oder schlecht – irgendwann ist es genug!	127
4.2.2	Körperlich-geistiger Ausnahmezustand	128
4.2.3	Objektiv - subjektiv - relativ - komplex	129
4.2.4	Subjektive Weltansicht - objektive Ergebnisse	131
4.2.5	Anpassung und Allostase	133
4.2.6	Moderne Stressoren - moderner Umgang	137
4.2.7	Paradoxes Phänomen Stress	139
4.3	Die Stress-Reaktion: Körperliche und seelische Folgen und Wirkung auf die geistige Leistungsfähigkeit	144
4.4	Psychologische Strategien der Stressabwehr	151
4.5	Zeit - Rhythmus - Jetzt	158

5	Produktivitätsbremse Stress - die Kosten der entgangenen Gelegenheit	159
5.1	Kann man Arbeitsproduktivität messen?	159
5.2	Eingeschränkte Produktivität heißt	161
5.3	Opportunitätskosten	161
5.4	Geld ist nicht alles	162
5.5	Lasst sie doch einfach in Ruhe arbeiten!	162
5.6	Arbeitslose Beschäftigte oder getarnte Arbeitsverweigerung?	163
5.7	Zusammenfassung stressbedingter Beeinträchtigungen der Arbeitsproduktivität	164
5.8	Das ist die Produktivitätszone	165
5.9	So geht hohe Arbeitsproduktivität	166
6	Stressoren, Metastressoren, Komplexität betrieblicher Stressoren	167
6.1	Metastressoren: Der Verhältnisstress	168
6.1.1	Ganz normaler Arbeitsstress	169
6.1.2	Gesamter Betrieb im „Stresszustand“ durch Personalabbau und Umorganisationsprozesse	169
6.1.3	Ziele und Sinn der Arbeit nicht bekannt oder umgedeutet	169
6.1.4	Schwächen im Bereich der Unternehmenskultur, der Unternehmensphilosophie und des Führungsstils	169
6.1.5	Einführung neuer Arbeitsmethoden, Prozessabläufe und Techniken	174
6.2	Kommunikationsdefizite	179
6.2.1	Keine, falsche, unvollständige Information	181
6.2.2	Keine Zeit oder kein Ansprechpartner, um Fragen zu klären	181
6.2.3	Informationswege nicht eindeutig oder nicht bekannt	182
6.2.4	Informationen als Machtfaktor	182
6.2.5	Destruktive Kommunikation	183
6.3	Faktor Mitmenschlichkeit	184
6.3.1	Sozialkompetenz	185
6.3.2	Mangelnde soziale Unterstützung	186
6.3.3	Schlechtes Betriebsklima	188
6.4	Angst	188
6.4.1	Angst vor Versagen und Leistungsdruck	189
6.4.2	Angst vor mangelndem Handlungsspielraum/ Unterforderung	190
6.4.3	Angst vor offener Meinungsäußerung oder anderen Menschen	190
6.4.4	Angst vor Krankheit	191
6.5	Ergonomische Gestaltungsdefizite und Umwelteinwirkungen	192
6.5.1	Ungenügend konzipierter Arbeitsplatz	193
6.5.2	Lärm	193
6.5.3	Beeinträchtigungen und Gefahren durch Radioaktivität, Chemie oder Elektrosmog	194
6.5.4	Staub, Schmutz, Gestank	196

6.5.5	Temperatur und Luftbewegung	199
6.6	Weitere psychosoziale Faktoren	200
6.6.1	Auszeit Mittagspause	200
6.6.2	Schutzbedürfnisse	201
6.6.3	Gratifikationskrise	202
6.6.4	Unterwerfung	204
6.6.5	Mütter, Väter, Kinder - Familien: Generationsvertrag	205
6.7	Das individuelle Stressorenpuzzle	209
7	Zusammenfassung des ersten Teils	211
	TEIL II - Stress-Toleranz-Management	213
8	Stress-Toleranz-Management	217
8.1	Prinzipien und Ziele	217
8.2	Systemisches Denken	222
8.3	Stressbewusstsein entwickeln	227
8.4	Methodische Aspekte und Salutogenese	229
8.5	Umfassende Arbeitsdefinition, Erfolgskontrolle und Prävention	233
9	Stress in der Organisation finden und darstellen	235
9.1	Stressanalyse	236
9.1.1	Bedingungen der erfolgreichen Stressanalyse	236
9.1.2	Notwendige Felder der Stressanalyse	243
9.2	Abbildung des Stressprofils	246
9.2.1	Stresspuzzle - betrieblich und persönlich	247
9.2.2	Faktor Zeit	249
9.2.3	Verhältnisstress und Verhaltensstress	250
9.2.4	Betrieblicher Stress als biokybernetisches Modell	254
9.2.5	Zusammenfassung der Darstellungsmethodik	257
9.3	Ablauf und Umsetzung	258
9.3.1	Leitlinien zur Umsetzung	258
9.3.2	Idealer Prozess	259
10	Vorgehensweise bei der betrieblichen Stressbewältigung	261
10.1	Stress vermeiden	261
10.2	Stress tolerieren und managen	262
10.3	Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur	264
10.4	Was wirkt und was nicht	267
10.5	Selbstmanagement im Betrieb	270
10.6	Roter Faden Sachebene – Lösung Beziehungsebene	276

11	Module des betrieblichen Stress-Toleranz-Management	279
11.1	Aufklärung und Selbstwirksamkeit	280
11.2	Betriebswirtschaftlichen Stress bewältigen, Ziele erreichen	285
11.3	Arbeitsorganisation, Prozesse, Zeitmanagement	287
11.4	Stress der Arbeitsbedingungen bewältigen	294
11.5	Kommunikationsstress bewältigen	296
11.6	Führungsinduzierten Stress bewältigen	313
11.7	Stressbewältigung in der und durch die Unternehmenskultur	320
11.8	Stressbewältigung bei Außenkontakten	321
11.9	Gemischter Stress	324
12	Module des persönlichen Stress-Toleranz-Management	325
12.1	Systemwirkung des Stresspuzzle	326
12.2	Neue Horizonte	328
12.3	Persönliche Stressanalyse	330
12.4	Aktive Stressbewältigung	332
12.5	Schonungslose Offenheit	333
12.6	„Passive“ Stressbewältigung	335
12.7	Selbstmanagement – Unterstützung finden	337
12.8	Ressourcen und Erholung	339
12.8.1	Schlaf	339
12.8.2	Atmung und Entspannungstechniken	339
12.8.3	Meditation	341
12.8.4	Raus aus der Hütte - Spiel & Spaß	342
12.9	Essen und Trinken	343
12.9.1	Lebenselixier Wasser	343
12.9.2	Essen	345
12.10	Körperliche Stressbewältigung	347
12.11	Innere Stressoren und Gefühle	349
12.12	Umsetzung der persönlichen Stressbewältigung	352
13	Ende in Sicht?	353
14	Abkürzungsverzeichnis	355
15	Abbildungsverzeichnis	356
16	Literaturverzeichnis	357