

Dieter Kissling

promovierte 1983 an der Universität Basel, ist 46-jährig, verheiratet und Vater von 4 Kindern. Seit 1995 betreut er als selbstständiger Betriebsarzt die Gesellschaften der ABB Schweiz und ist Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin (IfA) in Baden. Daneben ist er Lektor für Arbeitsmedizin an der medizinischen Fakultät der Uni Bern. Seine Hauptinteressensgebiete sind die Berufsdermatologie und -allergologie, die Ergonomie und die psychischen Folgen der Berufsarbeit. In seiner Freizeit spielt Dieter Kissling gerne Tennis, taucht und fährt Schiff.



«Zeit haben wir immer alle!»

Wer auf Dauer hoher Belastung ausgesetzt ist und nicht krank werden will, muss für Ausgleich sorgen. Dieter Kissling, Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin in Baden, über den eigenverantwortlichen Umgang mit Ressourcen.

Laut einer Seco-Studie aus dem Jahr 2000 haben Stresssymptome in den letzten 15 Jahren stark zugenommen. Ist Arbeiten ungesund geworden oder sind wir stressanfälliger?

Die Belastungen sind sehr viel grösser geworden, und für mich ist klar: Wenn die Balance zwischen Ressourcen und Belastungen nicht stimmt, werden die Menschen eher krank.

Was verstehen Sie unter Ressourcen?

Ressourcen am Arbeitsplatz sind zum Beispiel Handlungsfähigkeit, Anerkennung, spannende Arbeitsinhalte, ein gutes Arbeitsklima, Karrieremöglichkeit. Hauptsächliche Belastungsfaktoren sind: gestiegene Verantwortung bei gleich bleibendem oder sinkendem Handlungsspielraum. Die Fähigkeit, persönlich entscheiden zu können, ist wichtig. Wenn ich heute ausnahmsweise früher nach Hause gehen möchte, muss ich das können – ohne den unausgesprochenen Druck, es besser nicht zu tun. Wo solche Spielräume fehlen, entsteht langfristig Stress.

Welches sind heute die häufigsten Stresssymptome?

Magen-Darm-Störungen, Bauchkrämpfe, Herz-Rhythmus-Störungen, Schulter-Nacken-Verspannungen – eigentlich alles Symptome von Organismen, die auf Flucht eingestellt sind. Zu mir kommen die Leute fast ausschliesslich mit körperlichen Problemen. Es kommt niemand, weil er Gedächtnis- oder Konzentrationsprobleme hat oder unter beginnenden Erschöpfungszuständen leidet.

Woran erkennt der Einzelne denn kritische Zustände?

Die erkennt er eben sehr lange gar nicht. Das Problem ist: Wie könnte ein Manager zugeben, dass er nicht mehr kann? Er ist grenzenlos leistungsfähig, das erwartet das Umfeld von ihm, das erwartet er von sich selber. Grenzenlos leistungsfähig zu sein, ist ein Merkmal unserer Gesellschaft. Deshalb kommen alle eigentlich erst, wenn sie schon am oder kurz vor dem Zusammenbrechen sind, wenn die Krise da ist.

Ihr Rat an diejenigen, die es nicht so weit kommen lassen wollen?

Das Wichtigste ist, einzusehen: Wenn ich die Batterien entladen will, muss ich sie zwischendurch aufladen. Und wenn sie zu oft leer sind, muss ich Gegensteuer geben oder Ballast abwerfen. Konkret heisst das, dass man der Zeit ausserhalb der Firma einen anderen Stellenwert gibt. Seien wir doch ehrlich: Wir alle könnten sieben Tage in der Woche vierundzwanzig Stunden lang arbeiten und würden nie fertig! Wenn ich neun oder zehn Stunden lang arbeite, schaffe ich gewiss auch elf oder zwölf Stunden. Der Einzelne muss lernen, sich abzugrenzen und zu sagen: Dies ist das Pensum, das ich leisten will und kann. In dieser Zeit arbeite ich konzentriert und gut – danach pflege ich meinen Freiraum, indem ich dann vielleicht Sport treibe, Kontakt mit lieben Menschen pflege, einem Hobby nachgehe. Das ist eine Frage der Eigenverantwortung. Gerade Patienten mit psychosomatischen Symptomen erwarten von uns Ärzten oft, dass wir sie mit einem Fingerschnippen gesund machen. Es

ist schwierig, ein Umdenken zu bewirken und zu zeigen, dass das Problem möglicherweise psychologisch bedingt ist, aber körperliche Folgen hat. Der Patient macht meistens einen Erkenntnisprozess durch, nach dem Muster: 1. Ich bin nicht grenzenlos leistungsfähig. 2. Ich habe Stress, es geht mir nicht gut. 3. Wie kann ich das ändern? Das braucht Zeit und läuft nicht in einer Konsultation ab.

«Viele Leute stressen sich in der Freizeit noch zusätzlich.»

Wo sehen Sie in diesem Zusammenhang die Verantwortung des Arbeitgebers?

Bei Firmen, die obligatorische Sitzungen regelmässig an Wochenenden ansetzen, stimmen für mich Ethik und Moral nicht. Der Arbeitnehmer hat ein Recht auf Erholung. Der Arbeitgeber muss sich ständig klar darüber sein, wie gross die Belastung für seine Mitarbeiter ist. Es gibt Phasen im Wirtschaftsleben, die hektischer sind für die Mitarbeitenden – das ist in Ordnung, solange ihnen danach die entsprechende Erholungsphase zugestanden wird.

70% der Befragten der Seco-Studie geben an, dass sie zwar gestresst sind, aber damit umgehen können. Heisst das, dass der Umgang mit Stress doch gelernt werden kann?

In der Seco-Studie gibt es drei Gruppen von Leuten. Die eine sagt: «Ich habe keinen Stress.» Diese Gruppe verursacht einfache Kosten im Gesundheitswesen. Die zweite Gruppe sagt: «Ich habe Stress und bin krank.» Diese verursacht sechsfache Kosten. Die Gruppe, die sagt: «Ich habe zwar Stress, aber ich habe ihn im Griff», verursacht immerhin noch vierfache Kosten. Das zeigt doch, dass alle diese Leute den Stress nicht wirklich im Griff haben, sie meinen es nur. Dafür müssen sie öfter zum Arzt oder brauchen mehr Medikamente. Bis zu einem gewissen Grad kann man mit bestimmten Methoden zur Stressbewältigung stresstoleranter werden. Solche Methoden sind sinnvoll, solange die eigene Belastungsfähigkeit noch nicht erreicht ist und durch Organisation oder Methodik wirtschaftlicher gearbeitet werden kann. Entspannungsmethoden oder Ausdauertraining können unter diesen Voraussetzungen durchaus sinnvoll sein.

Stichwort «Fit for Fun»: Alles strebt nach Fitness – wo bleibt der Fun?

Stimmt – viele Leute stressen sich in der Freizeit noch zusätzlich. Bei Wellness geht es meines Erachtens grundsätzlich ums Wohlbefinden und den Genuss. Bei Fitness wird oft übertrieben. Für einige Menschen beginnt die Quälerei schon, wenn sie die Turnschuhe anziehen – und sie gehen trotzdem joggen. Das muss doch nicht

sein. Jeder sollte sich etwas aussuchen, was ihm Freude macht. Kontraproduktiv ist es auch, dreimal in der Woche im anaeroben Bereich durch die Gegend zu wetzeln. Was man tut, sollte man korrekt und am Anfang vielleicht sogar unter fachlicher Anleitung tun. Die Fachperson kann einem dann übrigens auch zeigen, wie die Sache wirklich Spass macht und nicht zusätzlich Leistungsstress bringt.

Was bringen Entspannungsmethoden wie Yoga, autogenes Training, Qi-Gong und Ähnliches?

Viele Leute denken, es handle sich dabei um esoterischen Mist, weil der dahinter stehende Gedanke mit unserer Leistungsgesellschaft schlecht vereinbar ist. Der Einzelne muss einsehen, dass eine gute Entspannungsmethode wohltuend sein kann. Sie wurde ja nicht zufällig entwickelt, sondern beruht meist auf jahrhundertalter Erfahrung. Tatsächlich bewirken solche Methoden eine Umkehr des Stressmechanismus im Körper: Die Atmung wird tiefer, der Blutdruck sinkt, die Darmtätigkeit wird angeregt, die Muskulatur entspannt... Die Stressspannung im Körper wird richtiggehend heruntergefahren.

«Wenn mir der Stress über die Ohren wächst, bin ich schuld – nicht die Firma.»

Solche Methoden zu lernen, braucht Zeit – was Führungskräfte nicht haben.

Zeit haben wir immer alle. Wenn ich weiss, dass ich durch eine solche Methode meine Leistungsfähigkeit steigern kann, dann bezahle ich den zeitlichen Preis, den mich das Erlernen kostet. Ich bin überzeugt davon, dass die moderne Führungskraft langfristig um solche Entspannungsmethoden nicht herumkommt. Wer sich keine Zeit nimmt, sie zu lernen, wird später mit massiv mehr Zeit zu bezahlen haben. Sei es auf der Intensivstation, sei es, weil die Partnerschaft in Brüche geht. Tatsächlich wenden heute noch sehr wenige Führungskräfte solche Methoden an. In meinen Führungsseminaren sind es in der Regel höchstens 10% der Teilnehmer. Es braucht erst einmal das Bewusstsein, dass es helfen könnte. Was mich zurückführt auf Ihre Anfangsfrage: Haben wir tatsächlich mehr Stress heute? Zahlreiche Methoden zur Stressbewältigung sind seit den achtziger Jahren aufgekommen und werden heute angeboten. Sie zeigen, dass ein Markt vorhanden ist. Offensichtlich existiert in der Bevölkerung ein Bedürfnis nach solchen Methoden.

Spielt es eine Rolle, welche Methode angewendet wird?

Sehen Sie: Die Stressfolgen sind individuell. Der eine hat Magen-Darm-Probleme, der andere Verspannungen, ein Dritter schläft schlecht. Jeder sollte die Methode anwenden, die ihm und seinen Symptomen am besten zusagt. Letztlich geht es darum, dass das System heruntergefahren wird. Das kann ja unter Umständen auch bei einem Gläschen Wein mit der Frau in entspannter Atmosphäre daheim passieren...

«Selbstdisziplin und Eigenverantwortung sind für mich das A und das O.»

... wobei bei vielen der Druck zu Hause ja auch zugenommen hat.

Richtig. Partner tragen heute einen Teil des Druckes mit, der nicht zu unterschätzen ist. Zu mir kommen Gattinnen von Managern, die sagen: «Eigentlich bin ich Alleinerziehende. Wenn mein Mann nach Hause kommt, hat er die Männerkrankheit.» Das heisst: Er setzt sich vor den Fernseher und macht gar nichts mehr. In meinen Seminaren rate ich Führungskräften, einmal in der Woche das Büro um vier Uhr zu verlassen und zum Partner zu sagen: «Am Dienstag ab fünf Uhr kannst du ganz über mich verfügen.» Am Anfang sind alle entsetzt und fragen: «Wie sage ich's meinem Chef?» Ich rate ihnen, ihm doch das Gleiche vorzuschlagen. Erstaunlicherweise stösst die Idee rasch auf Gegenliebe, denn im Grunde wissen alle, dass sie mit der Arbeit ohnehin nie fertig werden und es nicht wirklich auf die zwei, drei Stunden ankommt, die sie sich einmal in der Woche gönnen. Der Gewinn ist eine ausgeglichene Work-Life-Balance und die Tatsache, dass die Partnerschaft den Stellenwert erhält, den sie verdient. Dabei werden nicht nur die eigenen Ressourcen wieder gestärkt, sondern gerade auch diejenigen des Partners. Zugegeben, das verlangt Selbstdisziplin. Aber Selbstdisziplin und Eigenverantwortung sind für mich ohnehin das A und das O und entscheiden darüber, ob ich mit einer vernünftigen, aushaltbaren Stressdosis durchs Leben komme oder nicht.

Kurz gesagt: es liegt also an mir, wenn mir der Stress über die Ohren wächst?

Ganz genau. Und wenn er mir über die Ohren wächst, bin ich schuld – nicht die Firma! Ich akzeptiere, dass es so ist. Und wenn die Firma es anders nicht erträgt, dann passt die Firma nicht zu mir und meinem Lebensstil. Entweder ich ändere etwas, oder ich sage ganz klar: Ich will dennoch unter diesen Umständen Karriere machen und bin bereit, dafür mit meiner Gesundheit zu bezahlen.

Katrin Piazza