



Mal alle Füße grade sein lassen: Viele Arbeitnehmer hoffen auf Hilfe in Entspannungsseminaren.

Foto Elleringmann/Laif

Stress, lass nach

Erschöpfte Mitarbeiter suchen zunehmend Hilfe in Seminaren. Doch Wissenschaftler warnen: An den Symptomen herumdoktern hilft nicht – die Arbeitsabläufe müssen entschleunigt werden.

Von Lena Schipper

Durch die Panoramafenster fällt graues Tageslicht in den Raum, während es draußen auf die gepflegten Blumenrabatten regnet. Ein Dutzend Leute sitzen in verschiedenen Posen auf gelbroten Kissen, die in zwei Reihen auf dem Holzboden liegen. Sie tragen dicke Socken und ziehen die plüschigen Decken um ihre Beine enger zusammen, denn durch die Türritzen dringt feuchte Herbstkälte herein. „Legen Sie Ihre Hände auf die Knie und schauen Sie locker geradeaus“, sagt die Stimme. „Augen geöffnet halten. Ruhig atmen. Bleiben Sie zehn Minuten lang so.“

Die Stimme gehört Chris Tamdjidi, einem ehemaligen Unternehmensberater, der seit Jahren als Meditationstrainer aktiv ist. Die Leute, die auf den Kissen sitzen, sind die Teilnehmer eines Wochenendseminars zum Thema „Stressbewältigung durch Achtsamkeit“. Das zehnmündige Geradeausgucken ist die erste meditative Übung. Sie sind Führungskräfte, selbständige Unternehmer oder Angestellte und größtenteils aus eigenem Antrieb gekommen. Alle klagen darüber, dass ihnen der Alltag über den Kopf wächst: E-Mails, Anrufe, Multitasking, ständige Erreichbarkeit und dazu Konflikte im Betrieb. „Es ist einfach alles zu viel“, fasst eine Teilnehmerin die Misere zusammen. Von dem Seminar erhoffen sie sich, den Stress besser aushalten zu können.

Das Konzept der Achtsamkeit stammt aus dem Buddhismus: die säkulare Variante der Meditationstechnik, im angloamerikanischen Raum auch bekannt als „mindfulness-based stress reduction“ (MBSR) dient dazu, dass der Meditierende den gegenwärtigen Augenblick und die damit verbundenen Gefühle bewusster wahrnimmt, egal, ob die Erfahrung als angenehm oder unangenehm empfunden wird. Wer diese Haltung erfolgreich verinnerlicht, kann laut Tamdjidi eine gesunde Distanz zum alltäglichen Stress im Berufsleben entwickeln und so leichter damit fertig werden. Es geht dabei explizit nicht um Systemkritik oder darum, die stressigen Aspekte des Alltagslebens zu beseitigen. Stattdessen soll das Achtsamkeitstraining den Seminarteilnehmern helfen, ihre eigene Rolle im System und ihre emotionalen Reaktionen darauf bewusster wahrzunehmen und aushalten zu können. Die meisten Menschen hätten wenig Gestaltungsspielraum, was

ihr Arbeitsumfeld betrafe, findet Tamdjidi. Die Welt sei objektiv schnelllebig und hektischer geworden. „Es kommt deswegen darauf an, wie man persönlich damit umgeht“, sagt er.

Diese Idee steht hinter vielen Angeboten zu Entspannung und Stressmanagement. Ob Yoga oder autogenes Training, Joggen in der Mittagspause oder Fußball nach der Arbeit – Arbeitnehmer stählen sich für den besseren Umgang mit immer neuen Veränderungen und Herausforderungen. Welche das sind und ob sie immer alle auch notwendig sind, ist dabei erst einmal egal.

Das Potential dieser Angebote erkennen auch zunehmend Unternehmen – und könnten dem Stressmanagement damit zu einem noch größeren Markt verhelfen. Weil die Branche größtenteils unreguliert ist und von sehr unterschiedlichen Anbietern beackert wird, gibt es keine genauen Zahlen zum Wachstum des Angebots. Auch verlässliche Zahlen, wie viele Unternehmen ihren Mitarbeitern mittlerweile Angebote im Bereich Stressmanagement machen, gibt es bisher nicht – auch, weil nicht genau definiert ist, welche Arten von Aktivitäten in diesen Bereich gehören. Im Bereich Achtsamkeit hat sich in der Vergangenheit etwa der amerikanische Internetkonzern Google hervorgetan. Dort gibt es sogar ein eigens eingerichtetes Zentrum, in dem sich Mitarbeiter in Achtsamkeit schulen lassen können.

In Deutschland fördert eine simple Internetsuche viele hundert Angebote zutage, die sich im Preis rund 300 Euro für Meditationseminar am Wochenende und vielen tausend Euro für maßgeschneiderte Individualtrainings inklusive Sport- und Ernährungsplan bewegen. Die Anbieter berichten von zunehmender Nachfrage von Unternehmen und von Einzelpersonen: „Unternehmen suchen zunehmend nach Möglichkeiten, ihre Mitarbeiter beim Umgang

„Ich schaffe es nicht mehr, mittags in die Kantine zu gehen. Ich kann meine Kollegen nicht aushalten.“

Seminar-Teilnehmerin

mit Stress zu unterstützen. Wir haben immer mehr Anfragen“, sagt etwa Günter Hudusch, Vorsitzender des MBSR-Verbands in Berlin, der sich die Zertifizierung und Verbreitung der Achtsamkeitsmeditation zur Aufgabe gemacht hat – sein Hauptgeschäftsgebiet sind Seminare in Unternehmen. Die Führungskräfte, mit denen er in Seminaren zu tun habe, würden durch die Achtsamkeitsmeditation entspannter, aber deshalb nicht weniger leistungsfähig – im Gegenteil.

Auch Chris Tamdjidi hat den Eindruck, dass Stress und Entspannung immer mehr zu wichtigen Themen im Unternehmensalltag werden. Doch während das Interesse an seinen Seminaren für individuelle Teilnehmer zunimmt, hält er das Angebot in der Arbeitswelt noch für zu gering. Unternehmen sollten viel proaktiver werden und ihren Mitarbeitern von sich aus anbieten, Entspannungstechniken in den Ar-

beitsalltag zu integrieren. Zusammen mit der LMU in München hat Tamdjidi deswegen ein Forschungsprojekt ins Leben gerufen, das Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in Achtsamkeit schulen soll. Es dient in erster Linie dazu, die Technik bei Firmen bekannter zu machen. Außerdem soll es die Wirkung praktizierter Achtsamkeit auf den Arbeitsalltag untersuchen.

Genau hier liegt für viele Wissenschaftler, die den Trend zum Stressmanagement beobachten, der Knackpunkt. „Grundsätzlich sind diese individuellen Ansätze schon sinnvoll“, sagt etwa Dieter Zapf vom Fachbereich Arbeitspsychologie an der Frankfurter Goethe-Universität. „Aber das reicht natürlich nicht.“ Stress entstehe durch ein Ungleichgewicht zwischen den äußeren Umständen und der individuellen Fähigkeit, diesen zu begegnen. Methoden wie Meditation und Entspannungstraining setzen nur beim Individuum an. „Sie brauchen aber beides“, sagt Zapf. Die Fixierung auf individuelle Bewältigungsstrategien sieht er daher kritisch. Es bestehe die Gefahr, dass Unternehmen in Versuchung gerieten, die Verantwortung für den Umgang mit Stress und beruflicher Überlastung in zu hohem Maße auf ihre Mitarbeiter abzuwälzen. Bestimmte Auslöser von Stress, etwa Konflikte, ließen sich aber nur lösen, wenn neben der individuellen Einstellung auch gezielt Arbeitsprozesse verändert würden.

Diesen Eindruck gewinnt man auch in dem Raum mit den gelbroten Kissen. „Ich schaffe es nicht mehr, mittags in die Kantine zu gehen“, erzählt eine Teilnehmerin, „ich kann meine Kollegen nicht aushalten.“ Hinzu komme noch der zusätzliche Druck und die Isolation durch die mangelnde Akzeptanz der anderen, im Sinne von „Wie, du kannst nicht mit essen gehen? Magst du uns nicht mehr?“. Auf die Achtsamkeitsmeditation setzt sie große Hoffnungen: „Ich wünsche mir konkrete Lösungen, wie ich es schaffen kann, mit dieser Situation umzugehen.“

Tamdjidi dämpft ihre Erwartungen. Achtsamkeit könne zwar dabei helfen, Bewältigungsstrategien für derartige Probleme zu entwickeln, doch die Wirkung trete natürlich nicht sofort ein. Es brauche eine gewisse Zeit und vor allem regelmäßige Übung, um Achtsamkeit vernünftig zu trainieren und tatsächlich auf alle Lebensbereiche anzuwenden. Und ein Allheilmittel sei die Meditation ohnehin nicht.

Auch der unbedarfte Zuschauer zementiert bei diesen Erzählungen zunehmend seine Überzeugung, dass derartig tiefgreifende Probleme sich vermutlich nicht mehr durch konzentriertes Geradeausgucken lösen lassen. Arbeitspsychologe Zapf bestätigt das. Zwar würden Mediziner auch bei echten Burnout-Fällen oft Meditation empfehlen. Dies könne den Betroffenen auch dabei helfen, wieder eine gelassene Einstellung zum alltäglichen Leben zu finden oder erst zu entwickeln – allerdings nur als Teilaspekt einer umfassenden Therapie.

Auch Hudusch will seine Kommentare zur Leistungssteigerung nicht missverstanden wissen. Organisatorische

Veränderungen seien natürlich ebenso wichtig, um gravierende Stressfaktoren abzubauen. Aber anders als Zapf sehen weder er noch Tamdjidi die Gefahr, dass Unternehmen die Achtsamkeitsmeditation instrumentalisieren könnten, um auf ihre Mitarbeiter Druck zur Selbstoptimierung auszuüben. Ganz im Gegenteil seien in Achtsamkeit geschulte Führungskräfte tendenziell eher bereit, das Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeiter angenehmer zu gestalten und diesen so beim Stressabbau zu helfen.

MEIN URTEIL



Muss ich von Hamburg zurück nach Frankfurt ziehen, weil Bereiche zusammengelegt werden?

Im Ergebnis wird das Unternehmen sich durchsetzen und Sie zum Standortwechsel zwingen können, wenn für Sie in Hamburg keine geeignete Stelle mehr vorhanden ist. Es besteht keine Pflicht des Unternehmens, eine Stelle in Hamburg zu belassen, wenn grundsätzlich aus unternehmerischen Gründen die kaufmännischen Bereiche in Frankfurt konzentriert werden. Nur wenn noch eine geeignete Stelle in Hamburg vorhanden wäre, könnten Sie diese gegebenenfalls vorrangig beanspruchen, etwa nach einer Sozialauswahl bei einer sogenannten Änderungskündigung.

Aber auch dies wäre ungewiss, denn das Unternehmen kann Sie einfach versetzen, somit per Direktionsrecht anweisen, den Standort zu wechseln. Denn eine Änderungskündigung ist nur dann für den Wechsel des Arbeitsortes zwingend, wenn dieser arbeitsvertraglich vereinbart ist und dann Änderungen der Verhältnisse, typischerweise betriebliche Reorganisationen, den weiteren Einsatz an diesem Arbeitsort unmöglich machen. In den meisten Arbeitsverträgen gibt es aber keine vertragliche Festlegung des Arbeitsortes. Soweit dies so scheint, weil viele Arbeitsverträge eine Klausel enthalten, die zum Arbeitsort eine Aussage trifft („Ihr Arbeitsort ist . . .“), wird dies oft dadurch relativiert, dass die Verträge auch eine Klausel zu einem allgemeinen Versetzungsrecht des Arbeitgebers „auch an einen anderen Arbeitsort“ enthalten.

Dazu hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) kürzlich entschieden, dass die

allgemeine Versetzungsklausel rechtlich der Festlegung des Arbeitsortes durch Vertrag entgegensteht – auch wenn der Ort zuvor ausdrücklich benannt wird und sich auch viele Jahre faktisch nicht oder nur aufgrund einvernehmlichen Wechsels ändert (Az.: 10 AZR 296/11).

Das BAG sieht in einer solchen Kombination von Vereinbarungen zum Arbeitsort und zu einem Ortsversetzungsrecht des Arbeitgebers keine Abweichung von der gesetzlichen Regelung im Paragraphen 106 der Gewerbeordnung, nach dem der Arbeitgeber den Arbeitsort einseitig bestimmen darf. Eine vertragliche Festlegung des Arbeitsortes ergibt sich nach dem BAG auch nicht stillschweigend dadurch, dass der Arbeitnehmer viele Jahre nur an einem Ort eingesetzt und von dem Versetzungsrecht kein Gebrauch gemacht wird.

Vorbahaltlich besonderer Umstände entsteht auch dann für den Arbeitnehmer kein Vertrauensschutz, auch nicht, wenn Wechsel zuvor einvernehmlich erfolgen. Ist somit – wie meistens – grundsätzlich eine Ortsversetzung einseitig zulässig, ist in einem zweiten Schritt eine Abwägung aller Einzelfallumstände – nicht nur der üblichen Sozialauswahlkriterien – vorzunehmen, ob die Versetzung zumutbar ist.

Bei Führungskräften ist dies auch dann denkbar, wenn mit dem Arbeitsortwechsel eine längere Pendlerstrecke oder ein Umzug verbunden ist. Auch für tarifliche Arbeitnehmer haben die Arbeitsgerichte einen Wechsel für zumutbar gehalten, der bis zu zwei Stunden pro Strecke Pendelzeit verursacht hat. Sind die Grenzen der Zumutbarkeit überschritten, scheidet aber eine Versetzung per Weisung aus, dann muss der Arbeitgeber eine Änderungskündigung erklären. Diese erfasst auch Ortswechsel über weite Strecken, erfordert aber eine Sozialauswahl.

Anja Mengel ist Partnerin der Kanzlei Altenburg in Berlin und Fachanwältin für Arbeitsrecht.

S&P



Grow Further.

MOVE ON 2013

Der Strategieworkshop für Frauen.
Vom 31. Januar bis 2. Februar in Düsseldorf.

Was geschieht, wenn weibliche Intuition und strategischer Scharfsinn aufeinander treffen? Bei MOVE ON finden Sie es heraus. Im Team erschließen Sie die ungenutzten Potenziale in unserem Gesundheitssystem. Entwickeln Sie daraus neue Geschäftsmodelle, die unternehmerisch attraktiv sind und die Qualität der Gesundheitsversorgung steigern. In Gesprächen mit Beraterinnen und Alumnas erfahren Sie außerdem, was die Arbeit bei BCG neben dem beruflichen Erfolg zu bieten hat: das gute Gefühl, wirklich etwas zu bewegen. Die weltweit führende Strategieberatung sucht herausragende Universitätsstudentinnen aller Fachrichtungen, Doktorandinnen und Professionals. Bitte senden Sie Ihre vollständigen Unterlagen bis zum 30. November 2012 an Alexandra Bergmann, E-Mail: moveon@bcg.com. Mehr Informationen unter moveon.bcg.de

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

