

Institut für Wirtschaftsethik



Universität St.Gallen

# Vom Umgang mit dem Stress, der aus dem Wettbewerb kommt

## Wirtschaftsethische Überlegungen

SpitalDirektoren Symposium, Luzern, 8. Mai 2009

© Dr. Ulrich Thielemann

# „Volkskrankheit Stress“

Drei Viertel der Deutschen sehen sich übermäßiger Belastung ausgesetzt. Jeder Vierte hat den Eindruck, der Stress nehme stetig zu.

*Apotheker Rundschau, GfK Marktforschung, 11. Februar 2008*

Die Weltgesundheitsorganisation hat Stress zu einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts erklärt.

*Ruess, A./Mai, J.: Stress – und kein Ende, in: Handelsblatt, 28. März 2007*

Stress ist das zweithäufigste arbeitsbedingte Gesundheitsproblem und betraf im Jahr 2005 22% aller Arbeitnehmer der EU-27 [CH: 17%].

*<http://osha.europa.eu/de/topics/stress>*

# Ursachen: Wer ist verantwortlich?

## Mögliche Kandidaten

1. Privates Erfolgsstreben: Einkommens- und Karrierestreben des einzelnen.
2. Zu hohe Leistungsvorgaben: Arbeitgeber, Investoren, Management, Kunden (bzw. Patienten)
3. Die „Sachzwänge“ des (globalen) Wettbewerbs

# Dimensionen der Gerechtigkeit

## 1. Negative Gerechtigkeit

Pflicht zu Unterlassungen: Gewaltfreiheit

→ “Unnachlassliche Pflichten” (Kant)

## 2. Positive Gerechtigkeit

Pflicht zu Handlungen: Solidarität

→ “Verdienstliche Pflichten” (Kant)

## 3. Fairness

Bestehende Interaktionsverhältnisse (Arbeitsteilung): Wie sind Nutzen- und Lasten auf diejenigen, die zur Wertschöpfung beigetragen, fairerweise aufzuteilen?

→ Verteilungs- und Lastengerechtigkeit als  
Unnachlassliche Pflicht

# Verursachung und Gerechtigkeitsdimension

1. Privates Erfolgsstreben: Einkommens- und Karrierestreben des einzelnen.
  - ➡ negative Gerechtigkeit: keine Pflichten, sondern Eigenverantwortung, allenfalls Solidarität
2. Zu hohe Leistungsvorgaben benennbarer Dritter
  - ➡ Fairness (unnachlassliche Pflicht) → **Individuethik**
3. Die „Sachzwänge“ des (globalen) Wettbewerbs
  - ➡ Fairness (aber wer ist aufgerufen?) → **Ordnungsethik**

**Ordnungsethik** ist überall da notwendig, wo die einzelnen Individuen (oder auch Unternehmen) dabei überfordert wären, ethische Missstände zu beseitigen.

# Warum wird das Leben immer stressiger?

## Individualethische Sichtweisen

„Das Stressgeschehen ist eine komplexe Angelegenheit. Ursachen und Wirkungen gehen ineinander über. So kann beispielsweise die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes die Ursache für eine egoistische Isolierung von Kolleginnen und Kollegen sein, was wiederum eine Ursache für sinkende Leistung ist, was die Angst um den Arbeitsplatz verstärkt, etc. (...) Stress ist ein subjektives Phänomen.“

„Jede einzelne Person trägt auch selbst zu ihrem Zustand bei...  
Verhaltensorientierte Massnahmen ... befähigen die einzelne Person, besser und effizienter mit Stress umzugehen.“

*[www.stressnostress.ch/d/03-Info/str-03-01.html](http://www.stressnostress.ch/d/03-Info/str-03-01.html) (Seco)*

# Die rentabilitätsorientierte Sicht

„Im Programm [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch) finden Sie Vorschläge, wie Sie als Führungskraft Stress am Arbeitsplatz abbauen und vermeiden und so **menschliche Ressourcen besser nutzen** können.“

*[www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/7599.pdf](http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/7599.pdf)*

„Stressprävention rechnet sich für alle, auch für die Arbeitgeber.“

*Prof. Ivars Udris, ETH Zürich*

„**Krank machender Stress** beeinträchtigt und vernichtet materielle und menschliche Ressourcen. Nur gesunde, stressfreie Mitarbeitende sind in der Lage, die im Konkurrenzkampf nötigen hohen Leistungen zu erbringen.“

*[www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/7599.pdf](http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/7599.pdf)*

# Folge: ‚Optimum‘ zwischen Arbeitsbelastung und Stressabbau

Warum ist Stress hier ein Problem?

Er führt zu „Produktivitäts- und Profiteinbussen“.

*Seco: Die Kosten des Stresses in der Schweiz (2003)*

- Direkte „Finanzielle Kosten“: CHF 4,2 Mia
- Indirekte Kosten (Fehlzeiten): CHF 8 Mia
- Opportunitätskosten: CHF ??? Mia

„Solche Schätzungen sind allerdings mit Vorsicht zu geniessen, da sie die «Nutzensseite» meist ausblenden: Stressgeplagte Arbeitnehmer leisten möglicherweise während ihrer Arbeitszeit mehr als andere und tragen so zu einer höheren Wertschöpfung bei.“

*Jeder fünfte Schweizer Erwerbstätige beklagt sich über Stress, Neue Zürcher Zeitung, 14. Januar 2009*



# Stressmanagement: „Stress besser bewältigen“

Stress = „psychosoziales Risiko“

*Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz*

„Das, was dem Entscheider als Risiko erscheint, ist für den Betroffenen eine Gefahr [bzw. eine Bedrohung].“

*Niklas Luhmann*

„Stress gelassen meistern.“

„Arbeitsverdichtung und hohe Belastungen sind Realität. Dies muss nicht zwingend zu Stress führen. Das Seminar vermittelt die nötigen Einstellungen und Techniken.“

*[www.navicom.ch/2105\\_training\\_selbstmanagement.htm](http://www.navicom.ch/2105_training_selbstmanagement.htm)*

# Die Philosophie der „Eigenverantwortung“

„Nur wer mehr über seine Stellung im sozialen Netzwerk erfährt und gleichzeitig die großen globalen Wirtschaftszusammenhänge erkennen kann (akzeptieren muss er sie sowieso!) , der wird auch fähig sein, sein Arbeitsleben und seine Zukunft verantwortlicher und erfolgreicher in die eigene Hand zu nehmen.“

*Berg, W.: Kein Job? Selbst schuld!, Bonn 1997, S. 24 f.*

„Das Leitbild der Zukunft ist das Individuum als Unternehmer seiner Arbeitskraft und Daseinsvorsorge. Diese Einsicht muss geweckt, Eigeninitiative und Selbstverantwortung, also das Unternehmerische in der Gesellschaft, müssen stärker entfaltet werden.“

*Kommission für Zukunftsfragen : Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Bonn 1997*

„Nicht der internationale Strukturwandel ist für Schwierigkeiten verantwortlich zu machen ist, sondern das eigene ... Versagen.“

*Kommission für Zukunftsfragen*

# Zwischenfazit: Keiner ist verantwortlich – ausser man selbst

„Arbeiten bis zum Umfallen, und keiner ist verantwortlich“  
*Tages-Anzeiger, 22. September 2008*

„Nicht der internationale Strukturwandel ist für Schwierigkeiten [aller  
Art] verantwortlich zu machen ist, sondern das eigene ... Versagen.“  
*Kommission für Zukunftsfragen*

# Das ist doch alles keine Zufall

„Die Anzahl der Arbeitnehmer, die unter arbeitsbedingtem Stress ... leiden, wird wahrscheinlich weiter steigen. Die Veränderungen der Arbeitswelt stellen erhöhte Anforderungen an die Arbeitnehmer. Stellenabbau und Auslagerungen fordern eine größere Flexibilität hinsichtlich der Funktionen und Fähigkeiten, was zu einem vermehrten Einsatz von zeitlich befristeten Verträgen, zu höherer Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsintensivierung (mit einer höheren Arbeitslast und mehr Druck) sowie einer schlechten Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben führt.“

*Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz  
<http://osha.europa.eu/de/topics/stress>*

# Der Wettbewerb als Prozess „schöpferischer Zerstörung“ (Schumpeter)

„Schöpfung“ = Tauschvorteile (z.B. geschaffene Arbeitsplätze)

„Zerstörung“ = Wettbewerbsdruck auf andere (zerstörte Arbeitsplätze)

Es ist nicht möglich, Arbeitsplätze zu schaffen, ohne Druck auf andere Arbeitsplätze auszuüben.

Im Wettbewerb gibt es stets Gewinner und Verlierer.

Aber warum liegt die Arbeitslosen- und Insolvenzquote nicht bei 100%?

# Die Rolle des (Lebens-)Unternehmertums

„Das Übel Arbeitslosigkeit ist stets bloss vorübergehender Natur. Es heilt sich rasch von selbst.“

*Jean-Baptiste Say (1814)*

## Unternehmertum

- Systematische und vorausschauende Suche nach Tauschvorteilen und Einkommenschancen
  - Selbst- und Fremdwahrnehmung als „Humankapital“
  - Investive, kalkulatorische Lebensführung („lebenslanges Lernen“)
  - Selbstmanagement (inkl. Stressmanagement)
- ➡ *Alles ist möglich* – man muss es nur („unternehmerisch“) möglich machen. Bis darauf, dass der Druck zunimmt und die Notwendigkeit zum Stressmanagement kontinuierlich steigt.

# Wer ist Treiber, wer Getriebener?

## Treiber

- Kapital, dem keine Rendite zu hoch sein kann.
- Die neue Radikalität im Management.

## Getriebene

- Alle anderen.
- Alle, die auch noch anderen Wertdimensionen nachleben möchten als der unternehmerischen Selbstbehauptung.

# Warum begehren die Getriebenen nicht auf?

Weil der Wettbewerbsprozess instanzlos (anonym) abläuft.

“Die Marktwirtschaft ... kennt direkten Zwang kraft persönlicher Autorität formal ... nicht. Sie gebiert an seiner Stelle aus sich heraus eine Zwangslage – und zwar dies prinzipiell unterschiedslos gegen Arbeiter wie Unternehmer, Produzenten wie Konsumenten – in der ganz unpersönlichen Form der Unvermeidlichkeit, sich den rein ökonomischen ‚Gesetzen‘ des Marktkampfes anzupassen.”

*Max Weber*

„Die Versuchung, auf Veränderungen mit Abwehr zu reagieren, ist sehr stark und steht oft am Anfang eines Prozesses, an dessen Ende die Einsicht der Unvermeidbarkeit steht.“

*VSAM Revue, Nr. 3, 1998, S. 11.*

➡ Der Druck wandert ins Innere des Individuums.



# Auswege aus der Stressfalle

## 1. Ebene Individual- und Geschäftsethik

- ▶ Nicht alles daran setzen, dass die Gewinne so hoch wie möglich sind (Verzicht auf Gewinn*maximierung*)
- ▶ Druck nur aus Not, nicht aus ökonomischer Masslosigkeit
- ▶ Gute Arbeit leisten (Professionelles Ethos) – und gut arbeiten.

## 2. Ebene der Ordnungs- oder Institutionenethik

- ▶ „Globalisierung gestalten“: „Hier geht es um die Wünsche von Milliarden. Sie warten darauf, dass die Weltwirtschaft einen Ordnungsrahmen bekommt, der ihnen – und zwar allen, denn die Würde eines jeden Menschen ist unteilbar – ein würdiges Leben ermöglicht, der sie vor Exzessen schützt und der ihre Lebensgrundlagen bewahrt. Deshalb braucht die Welt eine Weltwirtschaftsordnung.“ (Angela Merkel, 1.12.2008)
- ▶ Moderierung und Begrenzung der Wettbewerbslogik.