

**Umgang mit Leistungs- und Zeitdruck
Belastungen im Beruf meistern
Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen**

Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz

Litzcke · Schuh 4. Auflage



 Springer

Sven Max Litzcke

Horst Schuh

Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz

Sven Max Litzcke
Horst Schuh

Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz

4., vollständig überarbeitete Auflage

Mit 14 Abbildungen und 4 Tabellen

 Springer

Prof. Dr. Sven Max Litzcke

Niedersächsische FHVR –
Hochschule für den öffentlichen Dienst
Lübecker Str. 3
31141 Hildesheim
E-Mail: SML66@web.de

Prof. Horst Schuh

Konrad-von Hochstaden-Str. 22
53881 Euskirchen-Stotzheim

Die ersten beiden Auflagen erschienen unter den Titeln »Streß am Arbeitsplatz« und »Belastungen am Arbeitsplatz. Strategien gegen Stress, Mobbing und Burn-out« im Deutschen Instituts-Verlag, Köln.

ISBN 13: 978-3-540-46849-3 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2005, 2007

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Dr. Svenja Wahl

Projektmanagement: Michael Barton

Design & Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Satz: medionet, Berlin

SPIN: 11762737

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

Inhaltverzeichnis

1	Vorwort – Stress hat zwei Gesichter . . .	1	5.4	Mobbingursachen	134
2	Stressentstehung und Stressreaktion	5	5.4.1	Mobbingtäter	134
2.1	Was ist Stress?	6	5.4.2	Mobbingopfer	138
2.2	Wann beginnt Stress?	10	5.4.3	Arbeitsorganisation und betriebliche Situation	140
2.3	Wer empfindet was als Stress?	14	5.5	Mobbingfolgen	140
2.4	Wie zeigt sich Stress?	22	5.5.1	Individuelle Folgen	141
3	Stressfolgen	33	5.5.2	Organisatorische Folgen	144
3.1	Stress führt zu Daueranspannung	34	5.5.3	Gesellschaftliche Folgen	145
3.1.1	Wachsende Anspannung	34	5.6	Was kann man gegen Mobbing tun?	145
3.1.2	Fehlende Entspannung	40	5.6.1	Individualebene	145
3.2	Daueranspannung führt zu Krankheiten	40	5.6.2	Organisationsebene	150
3.2.1	Stressschäden	41	5.6.3	Gesellschaftsebene	151
3.2.2	Krankheiten	45	6	Das Burn-out-Syndrom	153
4	Stressbewältigung	51	6.1	Was ist Burn-out?	155
4.1	Grundlagen	52	6.2	Was ist Burn-out nicht?	161
4.2	Kurzfristige Wirkung	55	6.3	Was sind die Folgen von Burn-out?	164
4.2.1	Abreaktion	55	6.4	Wie entsteht Burn-out?	164
4.2.2	Ablenkung	56	6.5	Wer sind die Betroffenen von Burn-out?	168
4.2.3	Gedanken-Stopp	56	6.6	Burn-out in bürokratischen Organisationen	169
4.2.4	Zufriedenheitserlebnisse schaffen	58	6.7	Gegenmaßnahmen – Wer kann was tun?	171
4.2.5	Positive Selbstinstruktion	58	7	Ausklang	177
4.2.6	Spontane Entspannung	61	Literatur	181	
4.2.7	Entschleunigung	62	Adressen	187	
4.3	Langfristige Wirkung	63	Anhang	189	
4.3.1	Opferrolle ablegen	63	Sachverzeichnis	193	
4.3.2	Einstellung ändern	64			
4.3.3	Verhalten ändern	73			
4.3.4	Soziale Unterstützung	79			
4.3.5	Zeitmanagement	82			
4.3.6	Systematische Entspannung	92			
4.3.7	Lebensstil	107			
4.4	Extremstress	112			
5	Mobbing – ein extremer sozialer Stressor	117			
5.1	Was ist Mobbing?	119			
5.2	Wie zeigt sich Mobbing?	124			
5.3	Wie verläuft Mobbing?	130			

Vorwort – Stress hat zwei Gesichter

1

Stress ist in Mode

Der Begriff »Stress« hat die zweifelhafte Entwicklung zum Modewort hinter sich – Stress scheint allgegenwärtig und auf penetrante Art beliebig. Sogar unter die »100 Wörter des 20. Jahrhunderts« hat es der »Stress« geschafft (Schneider, 1999). Es gehört zum guten Ton, keine Zeit zu haben, mit dem Terminkalender zu kokettieren, belastet, überfordert, kurz: im Stress zu sein (Hoberg & Vollmer, 1988). Der Vater hat Stress mit dem Nachbarn, die Tochter fühlt sich von ihrem Bruder gestresst, der Bruder hat Stress, wenn er kein Eis bekommt. So werden banale Erlebnisse mit Stress verknüpft, und die Gefahr wächst, gefährliche Folgen echten Stresses zu bagatellisieren. Aus der Unschärfe des Stressbegriffs resultieren Ergebnisse wie diese (Seco, 2000): 82 Prozent der Befragten fühlen sich gestresst, aber 70 Prozent geben an, ihren Stress gut im Griff zu haben. In diesem Buch geht es um echten Stress mit seinen schädlichen Folgen, das heißt um die 30 Prozent, die ihren Stress nicht gut im Griff haben. Die Ein-Drittel-Schätzung ändert sich immer wieder, so auch bei Allensbach (2002a). Nach Allensbach leidet jeder dritte Deutsche unter Stress. Die Antworten auf die Frage: »Was würden Sie sagen: Leiden Sie zurzeit eigentlich unter Stress oder nicht?« sind in **■** Tabelle 1 dargestellt.

jeder Dritte steht unter Stress

Stresskosten

Ostdeutsche klagen etwas häufiger über Stress als Westdeutsche; Frauen etwas stärker als Männer. Seit 1993 sind die Zahlen weitgehend stabil. Positiv formuliert leiden zwei Drittel der Befragten nicht unter Stress. Ob ein Drittel nun viel oder wenig ist, im subjektiven Empfinden der Betroffenen ist Stress unangenehm. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat Stress zu einer der großen Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts erklärt. Zumindest die Stressfolgekosten summieren sich für Deutschland auf beeindruckende 30 Milliarden Euro pro Jahr – mit steigender Tendenz. Diese Zahl ergibt sich hochgerechnet aus einer schweizerischen Studie, nach der die Stresskosten rund 1,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts verursachen, was 4,2 Milliarden Schweizer Franken entspricht (Seco, 2000). Umgerechnet auf deutsche Verhältnisse liegt die Schätzung von 30 Milliarden Euro am unteren Rand der entstehenden Kosten. Nach der Seco-Umfrage ist Arbeit die Hauptstress-

■ Tabelle 1. Wie viele Menschen leiden unter Stress? (Angaben in Prozent; nach Allensbach-Archiv Nr. 7020)

Bevölkerung	Gesamt		West		Ost	
	1993	2002	1993	2002	1993	2002
Stress	35	33	34	31	39	39
Kein Stress	62	63	63	65	53	56
Keine Angaben	3	4	3	4	2	5

Anteil an befragten Personen, die zum Befragungszeitpunkt unter Stress litten, N = 2098, Gesamtdeutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre, Zeitraum der Befragung: 26. März bis 9. April 2002.

quelle (58 Prozent). Es besteht eine Korrelation zwischen empfundenem Stress und hektischer Arbeit, nicht aber zwischen Stress und körperlich anstrengender Arbeit (Seco, 2000).

Wir alle kennen Situationen, in denen wir uns überfordert fühlen, in denen wir gereizt, hektisch oder nervös reagieren. Wir ärgern uns, sind wütend oder fühlen uns ohnmächtig und niedergeschlagen. Im Normalfall können wir solche unangenehme Erlebnisse gut verarbeiten. Belastungen werden erst zum Problem, wenn Zeitdruck und Überforderung Dauerstress erzeugen. Dauerstress beeinträchtigt das Wohlbefinden, schränkt unsere geistige Leistungsfähigkeit ein und gefährdet unsere Gesundheit. In der Arbeitswelt fordert der Veränderungsdruck seinen Preis. Veränderungen verursachen bei vielen Menschen Stress, besonders wenn man sich ausgeliefert fühlt und keine Kontrollmöglichkeiten mehr sieht. Der Wandel fordert seinen Tribut: Globalisierung, Flexibilisierung, Lean Management, Just-in-time-Produktion. Immer weniger Menschen erwirtschaften immer mehr. Anstellungen auf Lebenszeit laufen aus, die Zukunft gehört Menschen mit »flexiblen Lebensläufen«, mit wechselnden Aufgaben und Wohnsitzen. Viele fühlen sich von dem permanenten Veränderungsdruck überfordert. Das ist das hässliche Gesicht des Stresses, Dis-Stress genannt.

Stress macht uns aber nicht krank machen. Unser Stresssystem erfüllt wichtige Aufgaben und hat unseren Vorfahren Vorteile verschafft. Die Stressreaktion ist eine entwicklungs geschichtlich alte Funktion, die der Mensch mit höher entwickelten Tieren gemeinsam hat. Sie war und ist lebenswichtig. Wir wollen gefordert werden, etwas leisten, unsere Fähigkeiten unter Beweis stellen. Auch das beinhaltet Stress; solcher Stress macht Spaß. Wir sind zufrieden, wenn der Tag mit anregender Arbeit ausgefüllt war, wenn wir uns mit ganzer Kraft erfolgreich für eine Sache eingesetzt haben. Das ist das attraktive Gesicht des Stresses, Eu-Stress genannt. Rund 70 Prozent der Bundesbürger kennen das Gefühl von positivem Stress (Allensbach Archiv, 2002b). Je einfacher die Arbeit ist, desto seltener machten die Befragten die Erfahrung von Eu-Stress im Beruf. Während 77 Prozent leitender Angestellter Eu-Stress im Beruf erleben, sind es lediglich 20 Prozent der angelernten Arbeiter. Die angelernten Arbeiter kennen auch im Privatleben nur selten Eu-Stress (17 Prozent). Während negativer Stress zu Anspannung und infolge zu Kampf oder Flucht führt, resultieren aus positivem Stress Motivation und Energie (Stollreiter, Völgyfy & Jencius, 2000).

Das Ziel: Dieses Buch soll Ihnen helfen, konstruktiv mit Belastungen umzugehen. Dies setzt voraus, dass Sie bereit sind, über Ihr konkretes Stressverhalten nachzudenken sowie Einstellungs- und Verhaltensänderungen aktiv anzupacken.

Der Weg: Das Buch vermittelt die wichtigsten Informationen zum Stressgeschehen: Was ist Stress? Wie entsteht Stress? Wie läuft die Stressreaktion ab? Mögliche Stressfolgen, angefangen beim Unwohlsein bis hin

Dauerstress macht krank

Positiver Stress beflügelt

Einstellung und Verhalten ändern

Übersicht

zum Herzinfarkt, werden erläutert. Die in den Text integrierten Selbsteinschätzungen, Übungen und Fragebögen analysieren Ihre individuelle Stresssituation sowie Ihre Stressverarbeitungsmuster. Praxisorientierte Methoden und erprobte Hilfen werden vorgestellt, mit denen Sie Stress bewältigen können. Aufgrund der wachsenden Bedeutung im Berufsalltag werden die Themen Mobbing und Burn-out ebenfalls behandelt und in das Stressgeschehen eingeordnet.

Viel Spaß beim Entdecken und viel Erfolg beim Ausprobieren.

Stressentstehung und Stressreaktion

- 2.1 Was ist Stress? – 6
- 2.2 Wann beginnt Stress? – 10
- 2.3 Wer empfindet was als Stress? – 14
- 2.4 Wie zeigt sich Stress? – 22

Definition

2.1 Was ist Stress?

Das lateinische Verb »stringere« heißt zusammenziehen, zusammenziehen. Der Begriff »Stress« kommt in seiner heutigen Bedeutung aus dem Englischen und bedeutete ursprünglich das Festen von Metallen oder Glas auf ihre Elastizität. Der Biochemiker Hans Selye (1907–1982) übertrug den Begriff Stress 1936 in die Psychologie und Medizin. Ausgangspunkt waren endokrinologische Untersuchungen. Selye stellte fest, dass bei starken Umweltbelastungen wie zum Beispiel Hitze oder Kälte der Organismus eine unspezifische Alarmreaktion zeigt. Bei weiteren Untersuchungen wurde entdeckt, dass diese unspezifische Reaktion durch sehr verschiedene Ereignisse ausgelöst werden kann. Belastende Reize, sogenannte Stressoren, können physischer oder psychischer Art sein. Als Stress bezeichnet er die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede an ihn gestellte Anforderung. Selye geht von einem neutralen Stressverständnis aus. Er spricht von Stress, wenn der Körper auf einen Reiz mit Aktivierung reagiert. Das kann sowohl bei negativen als auch bei positiven Erlebnissen der Fall sein (Selye, 1974).

Stressoren

Stress ist die Aktivierungsreaktion des Organismus auf Anforderungen und Bedrohungen – auf die sogenannten Stressoren. Man unterscheidet:

- Physische Stressoren: Lärm, Hitze, Kälte, Temperaturschwankungen, Luftdruckänderungen, Hunger, Infektionen, Verletzungen, schwere körperliche Arbeit, langes Autofahren, Reizüberflutung
- Psychische Stressoren: Versagensängste, Überforderung, Unterforderung, Fremdbestimmung, Zeitmangel, Hetze, Kontrollverlust
- Soziale Stressoren: Konflikte, Isolation, ungebeter Besuch, Verlust vertrauter Menschen, Mobbing

■ Abbildung 1 vermittelt einen Überblick zum Einfluss von Stressfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz.

Stress = Situation + Person

Stress wird häufig als Außen Einfluss auf Menschen dargestellt, so auch in der Normung von psychischen Belastungen durch das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN), siehe hierzu beispielsweise Nachreiner und Schultetus (2002). Diese Sichtweise ist unvollständig. Nach dem transaktionalen Ansatz der Stressforschung entsteht Stress im Zusammenspiel zwischen situativen Anforderungen und individuellen Beurteilungen der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten (Lazarus, 1966; Lazarus & Launier, 1981). Siehe hierzu auch ■ Abb. 2. Entscheidend ist die jeweils subjektive Bewertung der Anforderungen, nicht allein die »objektive« Stärke eines Stressors. Dabei ändern zwei Bewertungen statt (Monat & Lazarus, 1991; Schwarzer, 2000):

- Primäre Einschätzung: Ist ein Ereignis bedrohlich und damit relevant?

2.1 · Was ist Stress?

Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz

<p>organisatorische Belastungen Arbeitsschwierigkeit, Arbeitstempo, Arbeitsumfang, Arbeitsplatzabmessungen, Gleitzeit, Leistungsnormen, Schicht- und Nachtarbeit, Überstunden</p>	<p>soziale Belastung Einzelarbeit, Gruppenarbeit, soziale Dichte/»Überbelegung«, soziale Isolation/»Unterbelegung«, Konflikte, Mobbing</p>
<p>Physische Belastungen allseitige Muskelbelastung, einseitige Muskelbelastung, statische Muskelbelastung, Beleuchtung, Klima, Lärm, Schadstoffe, technische Einrichtung, Werkstoffe</p>	<p>Psychische Belastung Angst, Misserfolg, Tadel und negative Folgen eigenen Verhaltens, Arbeitsplatzunsicherheit, fehlende Anerkennung und Unterstützung, fehlende Entspannung und Erholung, Fremdbestimmtheit, Informationsmangel, Betriebsklima, Konkurrenzdruck, Störungen, Zeit- und Termindruck, Unklare, widersprüchliche Aufträge, Unterforderung (Monotonie, zu kleine Arbeitsinhalte), Verantwortungsdruck</p>

■ **Abb. 1** »Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz« (modifiziert nach Walter, 1993)

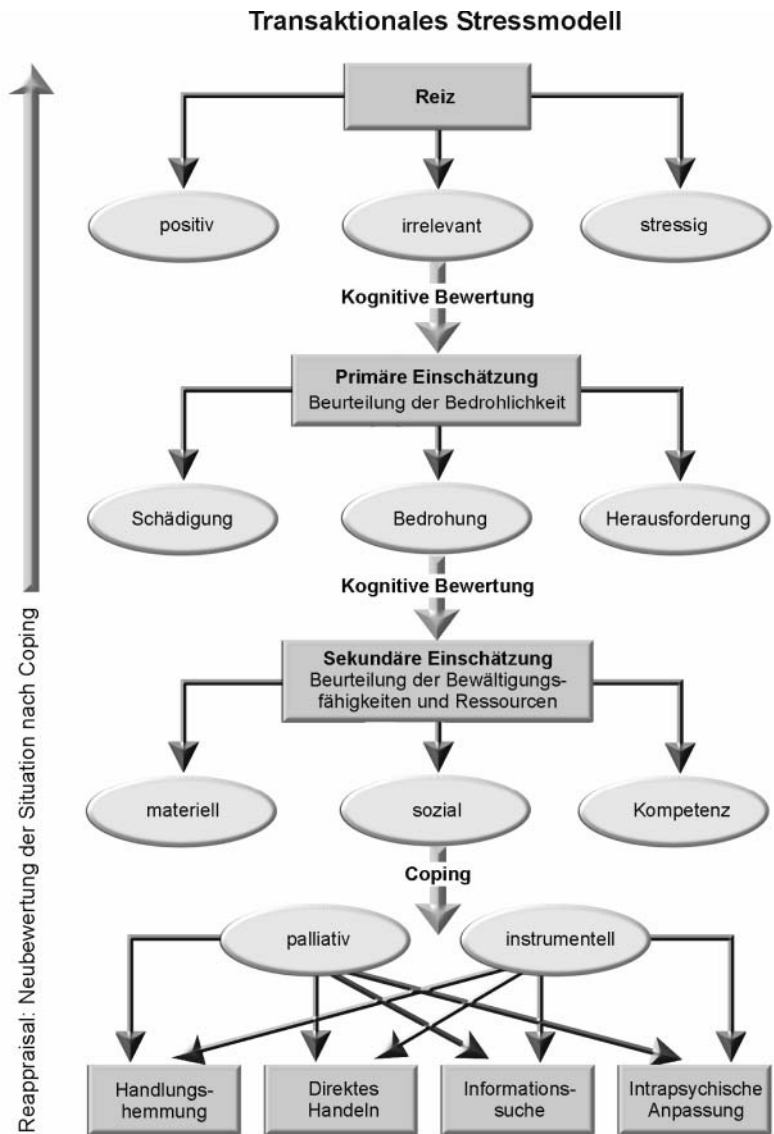
- Sekundäre Einschätzung: Wenn das Ereignis bedrohlich und relevant ist, welche Bewältigungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?

Empfängt man ein Ereignis nicht als bedrohlich, wird es keinen Stress auslösen. Empfängt man ein Ereignis als bedrohlich und damit als relevant, entscheidet die sekundäre Einschätzung darüber, ob Stress ausgelöst wird oder nicht. Stehen Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung, wird sich der Stress in erträglichem Maß halten. Je ungünstiger man die Bewältigungsmöglichkeiten wahrnimmt, desto mehr Stress empfindet man. Entscheidend ist die Erwartung von Selbstwirksamkeit, das heißt, man muss sich selbst zutrauen, das anstehende Problem bewältigen zu können. Aus der Einschätzung eines Ereignisses resultieren unterschiedliche Bewältigungsformen. So kann man vor einer Prüfung aufgrund

Stress als Ergebnis von Bewertungen

■ **Abb. 2** »Transaktionales Stressmodell« (modifiziert nach Monat & Lazarus, 1991, und Schild & Heeren, 2001)

2



mangelnder Selbstwirksamkeitserwartung auf eine aktive Auseinandersetzung mit dem Problem verzichten, indem man sich ablenkt und betäubt. Allerdings löst der Griff zur Fernbedienung und zu Alkohol die Probleme nicht, sondern schiebt sie auf und vergrößert sie auf mittlere und lange Sicht. Ein solches dysfunktionales Verhalten erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Für Bewältigungsstrategien gibt es eine Vielzahl von Klassifikationsvorschlägen. Sehr eingängig ist die von Perez und Reicherts (1992) vorgeschlagene Taxonomie in:

Bewältigungsstrategien

2.1 · Was ist Stress?

- Situationsbezogene Bewältigung
 - Aktive Einflussnahme
 - Flucht/Rückzug
 - Passivität
- Repräsentationsorientierte Bewältigung
 - Informationssuche
 - Informationsunterdrückung
- Evaluationsorientierte Bewältigung
 - Umbewertung/Sinnegebung
 - Zieländerung

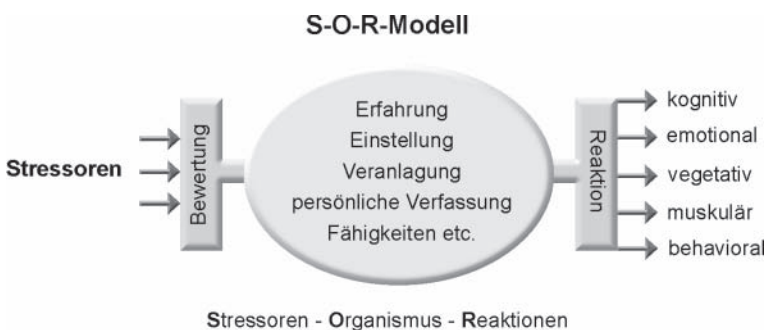
In Situationen, die kontrollierbar sind und die eine geringe Eigendynamik zum Guten haben, ist eine aktive Einflussnahme auf den Stressor sinnvoll. In Situationen, die sich im Wandel befinden, kann Passivität sinnvoll sein. Flucht, wie beispielsweise ein Arbeitsplatzwechsel, ist dann empfehlenswert, wenn ein Stressor weder kontrollierbar noch wandelbar und stark negativ ist. Die repräsentationsorientierte Bewältigung verändert durch Informationssuche oder Informationsunterdrückung die Wahrnehmung des Stressors, während die evaluationsorientierte Bewältigung die Einstellung zum Stressor ändert. D.h. ein Bewältigungsmechanismus ist nicht immer gut oder immer schlecht, seine Effektivität hängt von der stressauslösenden Situation ab (Folkmann & Moskowitz, 2003). Besonders hilfreich für eine erfolgreiche Bewältigung ist deshalb Flexibilität in der Anwendung verschiedener Bewältigungsarten. Je mehr Bewältigungsmechanismen ein Mensch zur Verfügung hat, desto besser.

Menschen können objektiv gleiche Belastungen subjektiv unterschiedlich empfinden, und auch ein und derselbe Mensch kann eine Belastung in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich empfinden. Nach dem S-O-R-Modell (■ Abb. 3) verarbeitet eine Person (= Organismus) Stressoren je nach Erfahrungen, Veranlagungen oder momentanen Stimmungen unterschiedlich.

Ein Verkehrsrowdy, der uns schneidet und bei Gelb gerade noch die Ampel passiert, lässt uns kalt, wenn wir ruhig und ausgeglichen sind.

Stress ist subjektiv

Beispiel



■ Abb. 3 »S-O-R-Modell«

Beispiel

Derselbe Vorgang bringt uns zum Kochen, wenn wir unter Zeitdruck stehen, der andere bei Gelb gerade noch die Ampel passiert, wir aber bei Rot auf die Bremse treten müssen.

Für jemanden, der sein Auto liebt, bedeutet eine Beule viel Stress. Wer seinen Wagen nüchtern als »fahrbaren Untersatz« betrachtet, wird sich von einer Beule weniger »stressen« lassen (Frese, 1991). Stress ist abhängig von den Einstellungen, Erfahrungen und der aktuellen Verfassung des Einzelnen.

Stressanalyse

Wirksame Stressbewältigung setzt die Analyse eigener Einstellungen und eigenen Verhaltens voraus. Nur wer seine persönlichen Belastungssituationen kennt, kann Stress gezielt bewältigen. Folgende Fragen haben sich bei der Analyse von Stresssituationen bewährt:

- Welches sind meine persönlichen Stressoren?
- Wie reagiere ich auf typische Belastungssituationen?
- Über welche Bewältigungsmöglichkeiten verfüge ich?

**Selbsteinschätzung
Stressbereiche**

Für einen ersten Überblick bearbeiten Sie bitte ■ Übersicht 1. Gehen Sie die Bereiche in der linken Spalte durch und überlegen Sie, welche davon Stress bei Ihnen auslösen. Je häufiger oder regelmäßiger Sie auf einen Bereich mit Stress reagieren, desto lohnenswerter ist es, sich mit diesem Bereich intensiv auseinander zu setzen. Notieren Sie in der mittleren Spalte Ihre eigene Reaktion und in der rechten Spalte Alternativen zu Ihrer derzeitigen Reaktion.

Sie haben nun einen ersten Anhaltspunkt, welche Bereiche für Sie besonders stressbelastet sind.

2.2 Wann beginnt Stress?

Stressoren

Stärke und Dauer von Stressoren wirken auf Stressentstehung und Stressfolgen. Erfahrungen in ähnlichen Situationen, Veranlagung und Rahmenbedingungen beeinflussen die Stressentstehung. Das Stresserleben hängt von Häufigkeit, Vielfalt, Dauer und Intensität ab, mit denen Stressoren auf ein Individuum einwirken. Sehr wichtig ist die individuelle Bewertung einer Situation: Ist sie bedrohlich oder zu bewältigen?

Risiko Dauerstress

Lebensbedrohliche Konfrontationen sind in unserem Alltag selten, unerschwelliger Daueralarm hingegen häufig (Wagner-Link, 1996): Die Arbeit ist abends nicht erledigt, in der Partnerschaft gibt es Probleme; statt zu schlafen, grübelt man über die Probleme nach – der Organismus bleibt angespannt. Andererseits beflügeln bewältigte Herausforderungen. Die Stressdosis und die wahrgenommenen Bewältigungschancen entscheiden darüber, ob Stress negativ oder positiv wirkt. ■ Abbildung 4 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Stresserleben und Leistungsfähigkeit.

2.2 · Wann beginnt Stress?

■ Übersicht 1. Stressbereiche, eigene Reaktionen und alternative Reaktionen (Stollreiter et al., 2000)

Bereich	Eigene Reaktion	Alternativreaktion
Beruf <ul style="list-style-type: none"> — Vorgesetzte — Mitarbeiter — Kollegen — Kunden 		
Straßenverkehr <ul style="list-style-type: none"> — Verkehrsrowdys — Trödler — Beifahrer — LKWs — Taxis 		
Partnerschaft <ul style="list-style-type: none"> — Sexualität — Tagesrhythmus — Einstellungen — Gewohnheiten — Emotionalität/Nähe 		
Kindererziehung <ul style="list-style-type: none"> — zu wenig Zeit — Streitereien — Trotz — Problemverhalten 		
Freizeit <ul style="list-style-type: none"> — Verein/Ehrenamt — Sport — Lesen/Musik — Wetter 		
Organisatorisches <ul style="list-style-type: none"> — Haushalt — Wohnung — Garten — Erledigungen — Versicherungen — Steuer 		
Politik <ul style="list-style-type: none"> — Zeitung lesen — Fernsehen — Diskussion 		
Sonstiges		

Stress muss sein

Ideal ist mittlerer Stress, siehe hierzu bereits Yerkes und Dodson (1908). Zu viel oder zu wenig Stress führen zu Leistungsabfall. Eine zu hohe Aktivierung ist erkennbar an Nervosität, Hektik und Konzentrationschwäche; eine zu niedrige an Müdigkeit und Langeweile. Brengelmann (1988) drückt das so aus: Ein Leben ohne Stress ist wie eine geruh-same Party, die man abgehängt im Schrank verbringt. Die richtige Stress-dosis spornt an. Jede körperliche und geistige Anstrengung benötigt ein Mindestmaß an (Stress-)Energie. Spitzenleistungen sind ohne kontrol-lierten Stress nicht möglich. Im Idealfall stehen eigene Fähigkeiten und Herausforderungen in perfektem Einklang. Dann kann es zu Flow-Er-lebnissen (Csikszentmihalyi, 1997) kommen. Flow ist ein Zustand des Verschmelzens mit der Situation; Raum und Zeit verblassen. Die Tätig-keit selbst ist Belohnung und wird als Glück erlebt. Stress wirkt zunächst positiv, erst das Übermaß schädigt und führt zu Ermüdung und schließ-lich zum Zusammenbruch. Bei einfacheren Aufgaben verläuft die Kurve linksschief, das heißt, ein höheres Erregungsniveau fördert die Leistung. Bei schweren Aufgaben verläuft die Kurve rechtsschief, das heißt, bei schwierigen Aufgaben ist ein geringeres Erregungsniveau optimal. Auch die Art des Stressors kann einen Einfluss haben, wie Hermanutz, Spö-ker, Geiger und Schweitzer (2000) zeigen. Körperlich wirkende Stress-oren beeinflussen nicht die Schießleistung von Polizeibeamten, mental wirkende Stressoren hingegen beeinträchtigen die Schießleistung deut-lich. Für die körperlich wirkenden Stressoren gilt somit die umgekehr-te U-Funktion (Abb. 4) nicht. Im Berufsalltag überwiegen jedoch die mental wirkenden Stressoren, so dass im Regelfall von dem in Abb. 4 dargestellten Zusammenhang auszugehen ist.

Floweffekt

Unter- und Überforderung = Stress

Wenn wir bei mittlerem Stress optimal leistungsfähig sind, stellen so-wohl Unter- wie Überforderung un günstige Rahmenbedingungen dar.

■ Abb. 4 »Höchste Leistungsfähigkeit bei mittlerem Stress« (erstellt nach Yerkes & Dodson, 1908)



2.2 · Wann beginnt Stress?

Für die Berufswelt bringt Vester (2003) einige der Probleme süffisant mit den folgenden drei Prinzipien auf den Punkt:

- **Parkinson-Prinzip:** Die sich selbst vermehrende Verwaltungstätigkeit innerhalb jeder Organisation ist unaufhaltsam. Durch Abteilungsgliederung, Planstellenregelung, Delegation nach unten mit der Schaffung neuer Stellen, Zusammenfassung von Abteilungen mit der Schaffung gut bezahlter übergeordneter Koordinierungsstellen besteht ein großer Teil der Arbeit einer Organisation in deren eigener Verwaltung. Gerade für an der Sache interessierte Mitarbeiter ist dieser Zustand ein Stressfaktor und schafft sachliche Unterforderung bei administrativer Überforderung. Folge sind Frustration und sachentfremdete Prestigekämpfe.
- **Peter-Prinzip:** Solange ein Mitarbeiter seine Aufgaben kompetent erledigt, kommt er für eine Beförderung infrage. In guten Zeiten rückt er damit auf. Ist er auch in der neuen Funktion kompetent, kommt er für eine Beförderung infrage. In guten Zeiten rückt er auf. Dieser Prozess läuft so lange, bis er auf einem Posten angelangt ist, auf dem er überfordert ist. Dort bleibt er sitzen, zu seiner und anderer Unzufriedenheit. Nach dem Peter-Prinzip sitzen schließlich auf vielen Posten inkompetente Menschen, nicht zuletzt weil eine Rückstufung in unserem Rechtssystem faktisch kaum durchsetzbar ist.
- **Paul-Prinzip:** Selbst wenn jemand bis zur letzten Beförderungsmöglichkeit kompetent bleibt und er Erfüllung in seiner Arbeit findet, ist dieser Zustand nicht für alle Zeiten garantiert. Fehlt ihm ausreichende Lernbereitschaft oder -zeit, werden seine Fertigkeiten von neuen Ereignissen überholt. Neue Kommunikationsmittel, neue Forschungsergebnisse, eine Änderung der Organisationskultur fordern Anpassung und Weiterentwicklung. Kann man mit den steigenden Anforderungen auf einer Stelle nicht mehr mithalten, gerät man in eine Überforderungssituation und damit in Stress.

Immer wenn berufliche Anforderungen und soziale Belohnungen aus der Balance geraten, stürzen Menschen in tiefe Krisen. Gefährdet sind Mitarbeiter mit übersteigerter beruflicher Verausgabungsneigung und Mitarbeiter, die – strate gisch denkend – auf eine zuk ünftige soziale Belohnung wie eine Beförderung hoffen oder die keine Arbeitsplatzalternative haben und sich zum Bleiben verdammt fühlen. Letztlich geht es auch hier um die Fähigkeit zur Selbstregulation. Menschen, die sich für ihren Beruf engagieren und die das Gefühl haben, sie werden dafür geschätzt, fühlen sich der Organisation zugehörig und entwickeln auch unter hoher Belastung kaum Stresssymptome. Kritisch wird es, wenn es zu Enttäuschungen oder dem Gefühl der Ungerechtigkeit kommt. Stresssymptome und – in weiterer Konsequenz – Krankheiten sind das Ergebnis einer gestörten Austauschbeziehung. Kosten und Nutzen sind nicht mehr in Balance. Menschen in solchen beruflichen Gratifikationskrisen leiden unter einer

Gratifikationskrise

erhöhten Herzfrequenz, einem erhöhten systemischen Blutdruck, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, depressiven Störungen und massiven Veränderungen im Suchtverhalten, es kann zum Burn-out kommen. So ist das Risiko einer Alkoholabhängigkeit bei Menschen in beruflichen Gratifikationskrisen deutlich erhöht. Bei Männern steigt das Erkrankungsrisiko bei fehlender Aufstiegsmöglichkeit und bei fehlender Arbeitsplatzsicherheit, bei Frauen vor allem bei übersteigter Verausgabungsneigung (Krumpholz-Reichel, 2002).

2.3 Wer empfindet was als Stress?

Beispiel

Die persönliche Bewertung entscheidet darüber, ob ein Mensch Stress empfindet oder nicht. Dazu ein Beispiel (Wagner-Link, 1996): Herr Schneider und Herr Berg sollen einen Kurzvortrag halten. Beide sind sachkompetent. Herr Schneider ist ein erschlossener, sozial unsicherer Mensch, der zwar über einen guten Sprachstil verfügt, sich aber wenig zutraut. Ihm graut vor dem Vortrag. Herr Berg hingegen steht gerne im Mittelpunkt und hat nur wenig Lampenfeber. Objektiv sind beide fähig, die Situation zu meistern. Subjektiv fühlt sich Herr Schneider weniger befähigt, diese Aufgabe zu bewältigen. Während des Vortrags unterhalten sich zwei Zuhörer halblaut. Herr Schneider denkt: »Die sind sicher anderer Meinung und kritisieren gleich meine Ausführungen.« Er ist irritiert, wird noch nervöser und verspricht sich immer härter. Herr Schneiders Befürchtung hat sich erfüllt, sein Vortrag ist tatsächlich schlecht. Herr Berg nimmt die gleiche Situation so wahr: »Da verhalten sich zwei wie Schulkinder. Na ja, solange sie die anderen nicht stören, spielt das keine Rolle.« Herr Berg spricht gelassen und sicher weiter.

Stress ist subjektiv

Unsere Veranlagung, Erfahrung, Einstellung, Persönlichkeit und unsere Bewältigungsstrategien beeinflussen die Wahrnehmung von Stresssituationen. Selbst objektiv gefährliche Situationen lösen nur dann Stress aus, wenn wir die Gefahr erkennen und glauben, sie nicht bewältigen zu können. Umgekehrt können objektiv ungefährliche Situationen bedrohlich erlebt werden und Stress erzeugen. Menschen unterscheiden sich auch in der Bewertung der eigenen Stressreaktion. Einige registrieren ihre Stressreaktion nüchtern, andere steigern sich in die Stressreaktion hinein. Im schlimmsten Fall wird die Stressreaktion selbst zum Stressor. Man stellt fest, dass man nervös wird, und diese Beobachtung steigert die Nervosität. Viele Menschen mit Prüfungsangst geraten in solche Stressfallen. Vor allem drei Merkmale entscheiden über die Wirkung von Stressoren (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksema, 2001):

Moderatorvariablen

- Wahrgenommene Kontrollierbarkeit des Stressors
- Vorhersagbarkeit des Stressors
- Überlastung durch den Stressor

2.3 · Wer empfindet was als Stress?

Wer glaubt, einer Situation hilflos ausgeliefert zu sein, zeigt eine stärkere Stressreaktion als jemand, der sicher ist, die Situation kontrollieren zu können. Menschen, die glauben, eine Anforderung aktiv steuern zu können, sind weniger gefährdet, Stressfolgeschäden zu erleiden. Menschen, die sich fremdbestimmt fühlen, verhalten sich passiv-resignativ, lassen Dinge schleifen und geraten gerade dadurch in Stress. Unkontrollierbare Ereignisse sind der Tod eines nahen Menschen, der Verlust des Arbeitsplatzes, eine schwere Erkrankung. Weniger dramatisch, aber noch immer unkontrollierbar ist, wenn ein Freund die Entschuldigung für getanes Unrecht zurückweist oder wenn man einen Flug verpasst, weil er überbucht war. Dabei ist die subjektive Kontrollierbarkeit wichtiger als die tatsächliche.

Wenn man ein belastendes Ereignis vorhersehen kann, reduziert das den resultierenden Stress, selbst wenn man das Ereignis nicht kontrollieren kann. Durch die Vorwarnzeit kann man sich auf das Ereignis einstellen, man weiß, dass man gleich eine Spritze bekommt, und kann sich gedanklich ablenken. Bei unvorhersehbaren Ereignissen ist dies nicht der Fall. Man muss gewissermaßen immer auf der Hut sein.

Manche Situationen sind zwar kontrollierbar und vorhersehbar, wirken aber deshalb belastend, weil sie uns bis an die Grenzen unserer Möglichkeiten treiben und unser Selbstverständnis gefährden. Typisches Beispiel sind mehrere Abschlussklausuren innerhalb einer oder zwei Wochen. Dies ist eine physische und intellektuelle Anstrengung wird von vielen als belastend erlebt, weil sie an die Grenzen ihres Wissens und ihrer intellektuellen Fähigkeiten stoßen. Ähnliches kann in einer festen Beziehung oder Ehe geschehen. Die Beteiligten können bis an die Grenzen ihrer Geduld und Toleranz getrieben werden, wenn sie sich an die Gewohnheiten und Eigenarten ihres Partners gewöhnen müssen oder wenn emotionale Bedürfnisse in der Beziehung nicht erfüllt werden. Streitigkeiten über wichtige Dinge, beispielsweise Än- zielle Entscheidungen mit langfristigen Wirkungen, können durchaus die Überzeugung schwächen, den richtigen Partner gewählt zu haben.

Nach Holmes und Rahe (1967) können alle Veränderungen im Leben, die Umstellungen und Anpassungsleistungen erfordern, als belastend wahrgenommen werden. Um den Wirkungsgrad solcher Lebensveränderungen messbar zu machen, entwickelten Holmes und Rahe die Lebensereignis-Skala. Durch Untersuchung vieler Menschen in verschiedenen Lebenslagen haben sie den mittleren Stresswert von Ereignissen bestimmt (■ Tabelle 2). Die Skala stuft Lebensereignisse zwischen den Polen maximaler Belastung (Tod des Ehepartners) und minimaler Belastung (kleine Gesetzesübertretung) ein. Für die Skalenentwicklung untersuchten Holmes und Rahe tausende von Interviews und Krankengeschichten, um herauszufinden, welche Ereignistypen als belastend empfunden werden. Da die Ehe-schließung für die meisten Menschen ein kritisches Ereignis darstellt, wurde sie als Skalenmittelpunkt gesetzt

Unvorhergesehenes =
Stress

Unvorhergesehenes =
Stress

Überlastung = Stress

kritische Lebensereignisse