

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

Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz

Sven Litzcke · Horst Schuh



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

5., aktualisierte Auflage

Mit 14 Abbildungen und 3 Tabellen



Springer

Prof. Dr. Sven Max Litzcke

Fachhochschule Hannover
Fakultät IV - Wirtschaft und Informatik
Postfach 92 02 51
30441 Hannover

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 978-3-642-05231-6 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

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.

SpringerMedizin

Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005, 2007, 2010

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: Monika Radecki
Projektmanagement: Michael Barton
Design & Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Umschlagbild: imagesource.com
Satz: medionet, Berlin

SPIN: 12712663

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

Inhaltverzeichnis

1	Vorwort – Stress hat zwei Gesichter . . .	1	5.4	Mobbingursachen	136
2	Stressentstehung und		5.4.1	Mobbingtäter	136
	Stressreaktion	5	5.4.2	Mobbingopfer	140
2.1	Was ist Stress?	6	5.4.3	Arbeitsorganisation und betriebliche Situation	142
2.2	Wann beginnt Stress?	12	5.5	Mobbingfolgen	142
2.3	Wer empfindet was als Stress?	14	5.5.1	Individuelle Folgen	143
2.4	Wie zeigt sich Stress?	22	5.5.2	Organisatorische Folgen	146
3	Stressfolgen	33	5.5.3	Gesellschaftliche Folgen	147
3.1	Stress führt zu Daueranspannung	34	5.6	Was kann man gegen Mobbing tun? . . .	147
3.1.1	Wachsende Anspannung	34	5.6.1	Individualebene	148
3.1.2	Fehlende Entspannung	40	5.6.2	Organisationsebene	152
3.2	Daueranspannung führt zu Krankheiten	41	5.6.3	Gesellschaftsebene	154
3.2.1	Stressschäden	43	6	Das Burn-out-Syndrom	155
3.2.2	Krankheiten	46	6.1	Was ist Burn-out?	157
4	Stressbewältigung	51	6.2	Was ist Burn-out nicht?	163
4.1	Grundlagen	52	6.3	Was sind die Folgen von Burn-out? . . .	166
4.2	Kurzfristige Wirkung	55	6.4	Wie entsteht Burn-out?	166
4.2.1	Abreaktion	55	6.5	Wer sind die Betroffenen von Burn-out?	170
4.2.2	Ablenkung	56	6.6	Burn-out in bürokratischen Organisationen	171
4.2.3	Gedanken-Stopp	57	6.7	Gegenmaßnahmen – Wer kann was tun?	173
4.2.4	Zufriedenheitserlebnisse schaffen	58	7	Ausklang	179
4.2.5	Positive Selbstinstruktion	59	Literatur	183	
4.2.6	Spontane Entspannung	61	Adressen	191	
4.2.7	Entschleunigung	62	Anhang	193	
4.3	Langfristige Wirkung	64	Sachverzeichnis	197	
4.3.1	Opferrolle ablegen	64			
4.3.2	Einstellung ändern	65			
4.3.3	Verhalten ändern	74			
4.3.4	Soziale Unterstützung	79			
4.3.5	Zeitmanagement	83			
4.3.6	Systematische Entspannung	93			
4.3.7	Lebensstil	108			
4.4	Extremstress	113			
5	Mobbing – ein extremer				
	sozialer Stressor	119			
5.1	Was ist Mobbing?	122			
5.2	Wie zeigt sich Mobbing?	126			
5.3	Wie verläuft Mobbing?	132			

Vorwort – Stress hat zwei Gesichter

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 findet sich immer wieder, so bei Allensbach (2002a) oder bei Techniker Krankenkasse (2009). Demnach leidet etwa jeder dritte Deutsche unter Stress.

jeder Dritte leidet unter Stress

Stresskosten

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

Dauerstress macht krank

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 solch 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 lau-

fen 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.

Stress muss aber nicht krank machen. Unser Stresssystem erfüllt wichtige Aufgaben und hat unseren Vorfahren Vorteile verschafft. Die Stressreaktion ist eine entwicklungsgeschichtlich alte Funktion, die der Mensch mit vielen anderen Säugetieren 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. Rund 70 Prozent der Bundesbürger kennen das Gefühl von positivem Stress (Altenbach Archiv, 2002b). Je einfacher die Arbeit ist, desto seltener machten die Befragten die Erfahrung von Eu-Stress im Beruf. Während 77 Prozent leitender Angestellter positiven Stress im Beruf erleben, sind es lediglich 20 Prozent der angelernten Arbeiter. Die angelernten Arbeiter kennen auch im Privatleben nur selten positiven Stress (17 Prozent). Während negativer Stress zu Anspannung und in Folge zu Kampf oder Flucht führt, resultieren aus positivem Stress Motivation und Energie (Stollreiter, Völgyfy & Jencius, 2000).

positiver Stress beflügelt

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.

Einstellung und Verhalten

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 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 in eigenen Kapiteln behandelt und in das Stressgeschehen eingeordnet.

Übersicht

Viel Spaß beim Entdecken und viel Erfolg beim Ausprobieren.

Stressentstehung und Stressreaktion

- 2.1 Was ist Stress? – 6
- 2.2 Wann beginnt Stress? – 12
- 2.3 Wer empfindet was als Stress? – 14
- 2.4 Wie zeigt sich Stress? – 22

2.1 Was ist Stress?

Definition

Das lateinische Verb »stringere« heißt zusammendrücken, zusammenziehen. Der Begriff »Stress« kommt in seiner heutigen Bedeutung aus dem Englischen und bedeutete ursprünglich das Testen von Metallen oder Glas auf ihre Belastbarkeit. Der Biochemiker Hans Selye (1907–1982) übertrug den Begriff Stress 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. Stressoren sind Faktoren, die sich negativ auf das Wohlbefinden auswirken (Holz, Zapf & Dormann, 2004). Diese können physischer, psychischer oder sozialer Art sein. Als Stress bezeichnet Selye 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 so genannten Stressoren. Man unterscheidet:

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

Soziale Interaktionen wirken häufig positiv, es macht Freude, mit anderen Menschen zusammen zu arbeiten. Der Wunsch nach Kooperation und Kontakt sowie nach sozialer Anerkennung kann im Kontakt mit Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten befriedigt werden. Auf der anderen Seite können solche Kontakte auch belasten und die anderen können zu sozialen Stressoren werden (Holz, Zapf & Dormann, 2005). Tagebuchstudien zeigen (Schwartz & Stone, 1993), dass negative emotionale Kommunikation mit Kollegen, Kunden und Vorgesetzten zu den häufigen belastenden Ereignissen gehören. ■ Abbildung 1 vermittelt einen Überblick zum Einfluss von Stressfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz.

Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz

Organisatorische Belastungen

Daueraufmerksamkeit,
häufiger Unterbrechungen,
Nichtvorhersehbarkeit von
Abläufen,
geringer Status,
Arbeitschwierigkeit,
Arbeitstempo,
Arbeitsumfang,
Arbeitsplatzabmessungen,
Gleitzeit,
Leistungsnormen,
Schicht- und Nachtarbeit,
Überstunden

Physische Belastungen

allseitige Muskelbelastung,
einseitige Muskelbelastung,
statische Muskelbelastung,
Beleuchtung,
Klima,
Lärm,
Schadstoffe,
technische Einrichtung,
Werkstoffe

Soziale Belastung

unfaire Behandlung,
große Abhängigkeit
(Kooperationszwänge)
Einzelarbeit,
Gruppenarbeit,
soziale Dichte/»Überbelegung«,
soziale Isolation/»Unterbelegung«,
Konflikte,
Mobbing

Psychische Belastungen

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

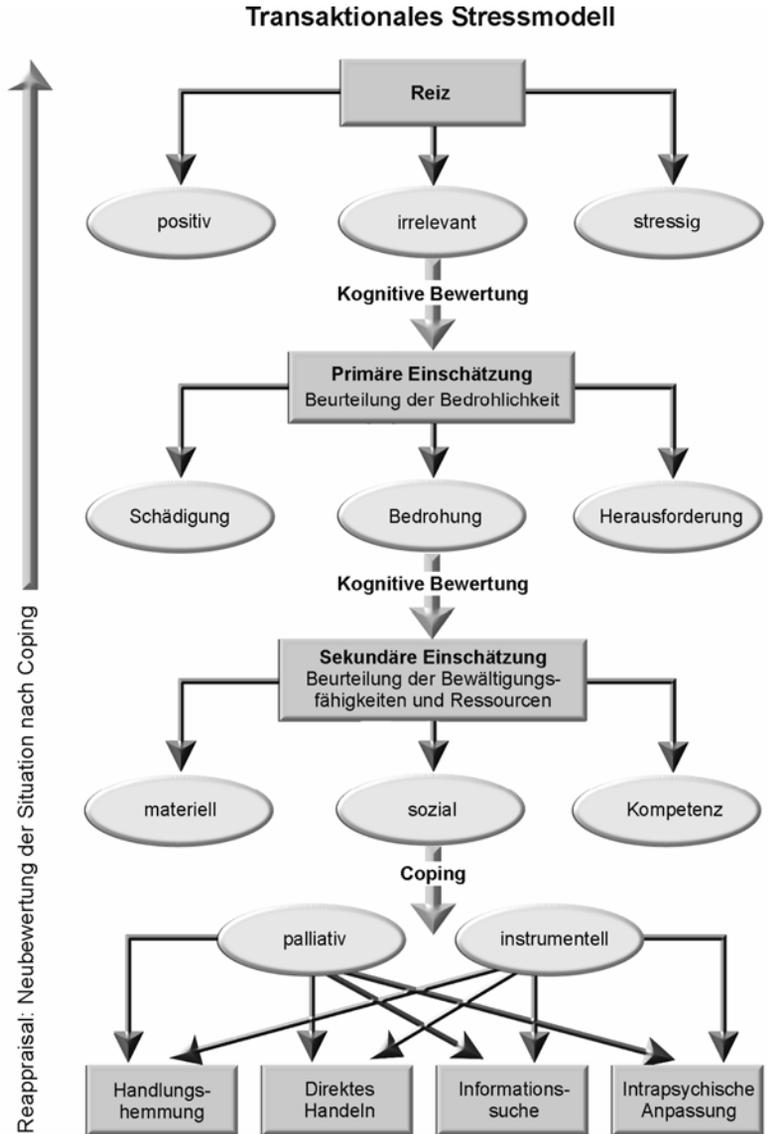
■ **Abb. 1** »Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz« (Allenspach & Brechbühler, 2005)

Stress wird häufig als Außeneinfluss 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 je-

Stress =
Situation + Person

■ **Abb. 2** »Transaktionales Stressmodell« (modifiziert nach Monat & Lazarus, 1991; Schild & Heeren, 2003)

2



weils subjektive Bewertung der Anforderungen, nicht allein die »objektive« Stärke eines Stressors. Dabei finden zwei Bewertungen statt (Monat & Lazarus, 1991; Schwarzer, 2000):

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

Empfindet man ein Ereignis nicht als bedrohlich, wird es keinen Stress auslösen. Empfindet 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 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 solch 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:

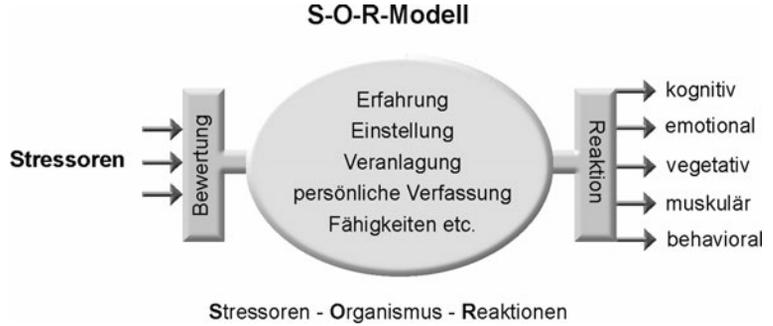
- Situationsbezogene Bewältigung
 - Aktive Einflussnahme
 - Flucht/Rückzug
 - Passivität
- Repräsentationsorientierte Bewältigung
 - Informationssuche
 - Informationsunterdrückung
- Evaluationsorientierte Bewältigung
 - Umbewertung/Sinnggebung
 - Zieländerung

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 gleichzeitig 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.

Stress als Ergebnis von Bewertungen

Bewältigungsstrategien

■ Abb. 3 »S-O-R-Modell«



Stress ist subjektiv

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.

Beispiel

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

Beispiel

Ein Kollege, der einem am Morgen schlecht gelaunt entgegen tritt, kann den Tag nicht verderben, wenn man selbst gut gelaunt ist. Der gleiche Kollege kann an einem anderen Tag besonders anstrengend wirken, obwohl er nicht schlechter gelaunt ist als sonst.

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.

■ 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"> — Geld — 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		

2.2 Wann beginnt Stress?

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

Risiko Dauerstress

Lebensbedrohliche Konfrontationen sind in unserem Alltag selten, unerschwerter Daueralarm hingegen häufig (Wagner-Link, 2009): 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. Spezielle psychische Belastungen steigen deutlich an und wirken sich auf Produktivität und Fluktuationsraten aus (Menzel & Sonntag, 2009).

Stress ist wichtig

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 geruhsame Party, die man abgehängt im Schrank verbringt. Die richtige Stressdosis spornt an. Jede körperliche und geistige Anstrengung benötigt ein Mindestmaß an (Stress-)Energie. Spitzenleistungen sind ohne

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



2.2 · Wann beginnt Stress?

kontrollierten Stress nicht möglich. Im Idealfall stehen eigene Fähigkeiten und Herausforderungen in perfektem Einklang. Dann kann es zu Flow-Erlebnissen (Csikzentmihalyi, 1997) kommen. Flow ist ein Zustand des Verschmelzens mit der Situation; Raum und Zeit verblassen. Die Tätigkeit selbst ist Belohnung und wird als Glück erlebt. Stress wirkt zunächst positiv, erst das Übermaß schädigt und führt zu Ermüdung und schließlich zum Zusammenbruch. Bei kognitiv einfachen Aufgaben verläuft die Kurve linksschief, das heißt, ein höheres Erregungsniveau fördert die Leistung. Bei schweren Aufgaben verläuft die Kurve rechtschief, das heißt, bei schwierigen Aufgaben ist ein geringes Erregungsniveau optimal. Auch die Art des Stressors kann einen Einfluss haben, wie Hermanutz, Spöker, Geiger und Schweitzer (2000) zeigen. Körperlich wirkende Stressoren beeinflussen beispielsweise die Schießleistung von Polizeibeamten nicht, mental wirkende Stressoren hingegen beeinträchtigen die Schießleistung deutlich. Für die körperlich wirkenden Stressoren gilt somit die umgekehrte U-Funktion (■ Abb. 4) nicht zwingend. Im Berufsalltag überwiegen jedoch die mental wirkenden Stressoren, so dass im Regelfall von dem in ■ Abb. 4 dargestellten Zusammenhang auszugehen ist.

Floweffekt

Wenn wir bei mittlerem Stress optimal leistungsfähig sind, stellen sowohl Unter- wie Überforderung ungünstige Rahmenbedingungen dar. Für die Berufswelt bringt Vester (2003) einige der Probleme süffisant mit den folgenden drei Prinzipien auf den Punkt:

Unter- und
Überforderung = Stress

- 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. Selbst wenn das ginge, wären die betroffenen Mitarbeiter vermutlich frustriert, weil mit der Rückstufung häufig ein Status- und Geichtsverlust verbunden 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.

Gratifikationskrise

Immer wenn berufliche Anforderungen und soziale Belohnungen außer der Balance geraten, stürzen Menschen in Krisen. Gefährdet sind Mitarbeiter mit übersteigter beruflicher Verausgabungsneigung und Mitarbeiter, die – strategisch denkend – auf eine zukünftige 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. Gefährlich 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 im Gleichgewicht. Menschen in solchen beruflichen Gratifikationskrisen leiden unter einer erhöhten Herzfrequenz, einem erhöhten systolischen 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).

Boreout

Die Kombination aus Unterforderung und gleichzeitiger Simulation von Beschäftigung wird auch Boreout genannt (Rothlin & Werder, 2009). Zu einer inhaltlichen Unterforderung tritt demnach noch das Verstecken der Unterbeschäftigung aus sozialen Gründen. Ob sich der neue Begriff »Boreout« durchsetzen wird oder nicht, ist noch offen. Unstrittig kann das Aufrechterhalten einer Fassade zusätzlich zur Unterforderung Stress auslösen.

2.3 Wer empfindet was als Stress?

Beispiel

Die persönliche Bewertung entscheidet darüber, ob ein Mensch Stress empfindet oder nicht. Dazu ein Beispiel (nach Wagner-Link, 1996): Herr

2.3 · Wer empfindet was als Stress?

Schneider und Herr Berg sollen einen Kurzvortrag halten. Beide sind sachkompetent. Herr Schneider ist ein verschlossener, 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 Lampenfieber. Objektiv sind beide fähig, die Situation zu meistern. Subjektiv fühlt sich Herr Schneider weniger befähigt, diese Aufgabe zu bewältigen. Während des Vortrags sagt der direkte Vorgesetzte etwas zu einem anderen Zuhörer und lacht kurz laut auf. Herr Schneider denkt: »Der hat sich bestimmt über mich lustig gemacht.« Er ist irritiert, wird noch nervöser und verspricht sich immer häufiger. Herrn Schneiders Befürchtung hat sich erfüllt, sein Vortrag ist tatsächlich schlecht. Herr Berg nimmt die gleiche Situation so wahr: »Bestimmt einer der üblichen unpassenden Witze. Zum Glück muss ich den Witz gerade nicht anhören.« Herr Berg spricht gelassen und sicher weiter.

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 Stressfälle. Vor allem drei Merkmale entscheiden über die Wirkung von Stressoren (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksema, 2001):

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

Wer glaubt, einer Situation hilflos ausgeliefert zu sein, zeigt eine stärkere Stressreaktion als jemand, der erwartet 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 beispielsweise 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.

Stress ist subjektiv

Moderatorvariablen

Unkontrollierbares =
Stress

Unvorhergesehenes =
Stress

Wenn man ein belastendes Ereignis vorhersagen 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 und das erhöht den Stress dauerhaft.

Überlastung = Stress

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. Diese 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 finanzielle Entscheidungen mit langfristigen Wirkungen, können nachhaltig die Überzeugung schwächen, den richtigen Partner gewählt zu haben.

kritische Lebensereignisse

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 (1967) 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 analysierten Holmes und Rahe Interviewergebnisse und Krankengeschichten, um herauszufinden, welche Ereignistypen als belastend empfunden werden. Da die Eheschließung für die meisten Menschen ein kritisches Ereignis darstellt, wurde sie als Skalenmittelpunkt gesetzt und mit dem Wert 50 versehen. Die Autoren ließen rund 400 Männer und Frauen das Ereignis Heirat mit den anderen Lebensereignissen vergleichen. Zum Beispiel: »Erfordert Ereignis X mehr oder weniger Umstellung als eine Heirat?« Dann mussten die Personen jedem Ereignis einen Punktwert zuordnen, der zum Ausdruck bringt, wie hoch sie die mit dem Ereignis verbundenen neuen Anpassungsleistungen und die dafür notwendige Zeit einschätzen. Obwohl auch positiv bewertete Ereignisse Anpassungen erfordern und deshalb mitunter als belastend erlebt werden, zeigte sich, dass negativ bewertete Ereignisse stärkere Auswirkungen auf die Gesundheit haben.

Problem