

Sven Max Litzcke

Horst Schuh

Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz

Sven Max Litzcke

Horst Schuh

Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz

Mit 14 Abbildungen und 4 Tabellen

Prof. Dr. Sven Max Litzcke

FH Bund

Fachbereich Öffentliche Sicherheit

Wasserburgerstr. 43 – 47

85540 Haar

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 Institut-Verlag, Köln.

ISBN 3-540-22179-4

Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.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. Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer-Verlag Heidelberg 2005

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: deblik Berlin

Satz: medionet AG, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem Papier

26/3160 SM – 5 4 3 2 1 0

Inhaltverzeichnis

1	Vorwort – Stress hat zwei Gesichter . . .	1	5	Mobbing – ein extremer sozialer Stressor	113
2	Stressentstehung und Stressreaktion	5	5.1	Was ist Mobbing?	115
2.1	Was ist Stress?	6	5.2	Wie zeigt sich Mobbing?	119
2.2	Wann beginnt Stress?	10	5.3	Wie verläuft Mobbing?	122
2.3	Wer empfindet was als Stress?	14	5.4	Mobbingursachen	126
2.4	Wie zeigt sich Stress?	21	5.4.1	Mobbingtäter	127
3	Stressfolgen	31	5.4.2	Mobbingopfer	130
3.1	Stress führt zu Daueranspannung . . .	32	5.4.3	Arbeitsorganisation und betriebliche Situation	132
3.1.1	Wachsende Anspannung	32	5.5	Mobbingfolgen	133
3.1.2	Fehlende Entspannung	38	5.5.1	Individuelle Folgen	133
3.2	Daueranspannung führt zu Krankheiten	38	5.5.2	Organisatorische Folgen	136
3.2.1	Stressschäden	39	5.5.3	Gesellschaftliche Folgen	137
3.2.2	Krankheiten	43	5.6	Was kann man gegen Mobbing tun? . .	138
4	Stressbewältigung	49	5.6.1	Individualebene	138
4.1	Grundlagen	50	5.6.2	Organisationsebene	142
4.2	Kurzfristige Wirkung	53	5.6.3	Gesellschaftsebene	144
4.2.1	Abreaktion	53	6	Das Burn-out-Syndrom	145
4.2.2	Ablenkung	53	6.1	Was ist Burn-out?	147
4.2.3	Gedanken-Stopp	54	6.2	Wie entsteht Burn-out?	149
4.2.4	Zufriedenheitserlebnisse schaffen . . .	55	6.3	Wer sind die Betroffenen von Burn-out?	151
4.2.5	Positive Selbstinstruktion	56	6.4	Burn-out in bürokratischen Organisationen	152
4.2.6	Spontane Entspannung	58	6.5	Gegenmaßnahmen – Wer kann was tun?	154
4.2.7	Entschleunigung	59	7	Ausklang	159
4.3	Langfristige Wirkung	60	Literatur	161	
4.3.1	Opferrolle ablegen	61	Adressen	165	
4.3.2	Einstellung ändern	62	Anhang	167	
4.3.3	Verhalten ändern	70	Sachverzeichnis	171	
4.3.4	Soziale Unterstützung	76			
4.3.5	Zeitmanagement	80			
4.3.6	Systematische Entspannung	90			
4.3.7	Lebensstil	105			
4.4	Extrem- und Hochbelastungssituationen	109			

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. Es gehört zum guten Ton, keine Zeit zu haben, mit dem Termin kalender 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. Die Unschärfe des Stressbegriffs erklärt Ergebnisse wie das Folgende (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 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

■ 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.

Hauptstressquelle (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 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 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 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 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 erlebten, 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 et al., 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 Unwohl-

Dauerstress macht krank

Positiver Stress beflügelt

Einstellung und Verhalten ändern

Übersicht

sein 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 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? -21

2.1 Was ist Stress?

Definition

Der Begriff »Stress« stammt 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 1936 in die Psychologie und Medizin. Ausgangspunkt war eine endokrinologische Untersuchung. Selye stellte fest, dass bei starken Umweltbelastungen wie zum Beispiel Hitze oder Kälte der Organismus eine unspezifische Alarmreaktion aufweist. Bei weiteren Untersuchungen zeigte sich, dass diese unspezifische Reaktion durch sehr verschiedene Ereignisse ausgelöst werden kann. Belastende Reize, so genannte 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. Negativer Stress wird Dis-Stress, positiver Eu-Stress genannt (Selye, 1974).

Stressoren

Stress ist die Aktivierungsreaktion des Organismus auf Anforderungen und Bedrohungen – auf die so genannten Stressoren. Wir unterscheiden:

- 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, ungebetener 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 Außeneinfluss dargestellt, wir fühlen uns den äußeren Belastungen ausgeliefert. 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 finden zwei Bewertungen statt (Monat & Lazarus, 1991; Schwarzer, 2000):

- Primäre Einschätzung: Ist ein Ereignis bedrohlich und damit relevant?
- Sekundäre Einschätzung: Welche Bewältigungsmöglichkeiten stehen zur Verfügung?

Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz

Organisatorische Belastung

Arbeitsschwierigkeit,
Arbeitstempo,
Arbeitsumfang,
Arbeitsplatzabmessungen,
Gleitzeit,
Leistungsnormen,
Schicht- und Nachtarbeit,
Überstunden

Soziale Belastung

Einzelarbeit,
Gruppenarbeit,
Soziale Dichte/"Überbelegung",
Soziale Isolation/"Unterbelegung",
Konflikte,
Mobbing

Physische Belastung

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

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

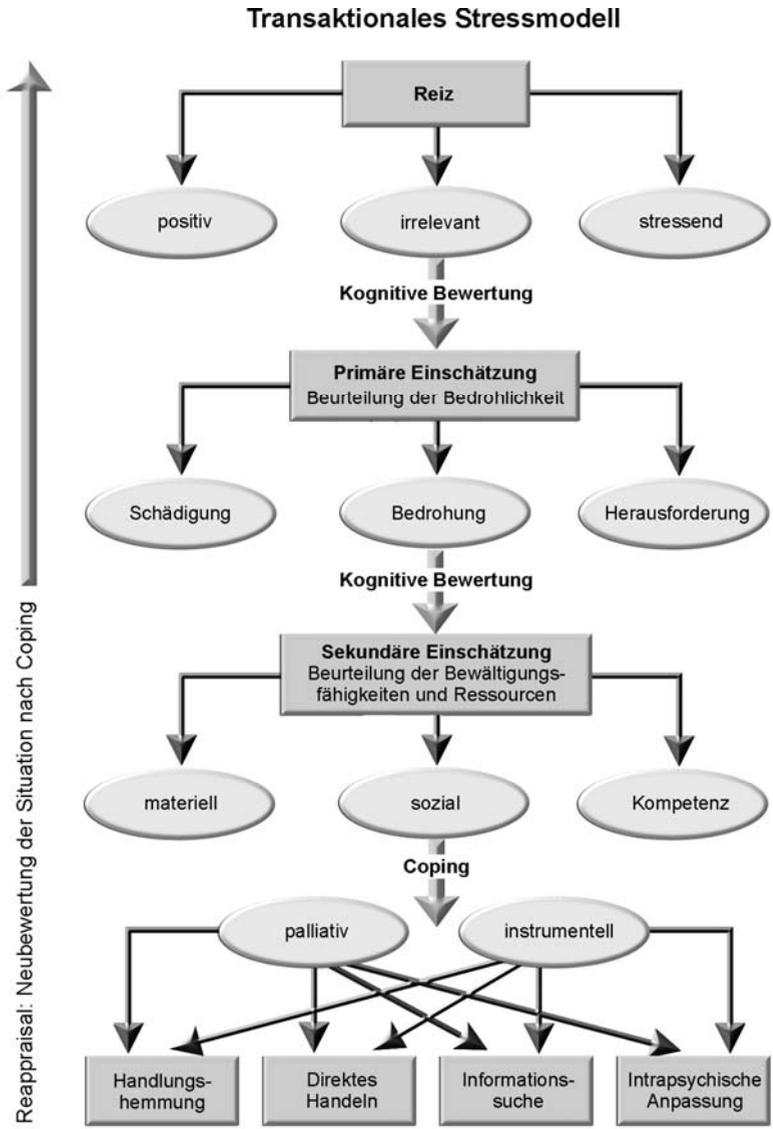
■ **Abb. 1** »Einflussfaktoren auf den Menschen am Arbeitsplatz« (modifiziert nach Walter, 1993)

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 sich die Bewältigungsmöglichkeiten gestalten, 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

Stress als Ergebnis von Bewertungen

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

2



Bewältigungsstrategien

zu Alkohol die Probleme nicht, sondern schiebt sie auf. Ein solch dysfunktionales Verhalten erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Für Bewältigungsstrategien gibt es eine Vielzahl von Klassifikationsvorschlägen. Sehr eingängig ist die von Perrez und Reicherts (1992) vorgeschlagene Taxonomie in:

- Situationsbezogene Bewältigung
 - Aktive Einflussnahme
 - Flucht/Rückzug
 - Passivität

2.1 · Was ist Stress?

- 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 stark negativ ist. Die repräsentationsorientierte Bewältigung verändert durch Informationssuche oder Informationsunterdrückung die Wahrnehmung des Stressors, während die evaluationsorientierte Bewältigung die Einstellung zum Stressor ändert.

Menschen können objektiv gleiche Belastungen subjektiv unterschiedlich empfinden, und auch ein und derselbe Mensch kann eine Belastung in unterschiedlichen Situationen ganz 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. 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 persönlichen Verfassung des Einzelnen.

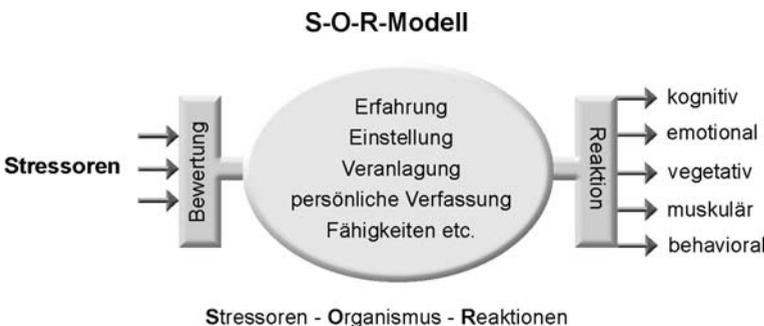
Wirksame Stressbewältigung setzt die Analyse eigener Einstellungen und eigenen Verhaltens voraus. Nur wer seine persönlichen Belas-

Stress ist subjektiv

Beispiel

Beispiel

Stressanalyse



■ Abb. 3 »S-O-R-Modell«

tungssituationen 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, unterschwelliger Daueralarm hingegen häufig (Wagner-Link, 1996): Die Arbeit ist abends nicht erledigt; statt zu schlafen, grübelt man über die Probleme nach – der Organismus bleibt angespannt. Andererseits beflügeln uns 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.

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 Konzentrationsschwäche; eine zu niedrige an Müdigkeit und Langeweile. Die richtige Stressdosis spornt an. Jede körperliche und geistige Anstrengung benötigt ein Mindestmaß an (Stress-)Energie. Spitzenleistungen sind ohne 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 ver-

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 		
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		

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



Floweffekt

blassen. 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 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 geringes Erregungsniveau optimal. Auch die Art des Stressors kann einen Einfluss haben, wie Hermanutz et al. (2000) zeigen. Körperlich wirkende Stressoren beeinflussen nicht die Schießleistung von Polizeibeamten, mental wirkende Stressoren hingegen beeinträchtigen die Schießleistung deutlich. Für die körperlich wirkenden Stressoren gilt somit die umgekehrte 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.

Unter- und Überforderung = Stress

Wenn wir bei mittlerem Stress optimal leistungsfähig sind, stellen sowohl Unter- wie Überforderung ungünstige Rahmenbedingungen dar. Für die Berufswelt bringt es Vester (2003) 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 ihrer eigenen 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 Überforderung und damit in Stress.

Immer wenn berufliche Anforderungen und soziale Belohnungen aus der Balance geraten, stürzen Menschen in tiefe 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. 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 erhöhten Herzfrequenz, einem erhöhten systolischen Blutdruck, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, depressiven Störungen und massiven Veränderungen im Suchtverhalten. So ist das Risiko einer Alkoholabhängigkeit bei Menschen in beruflichen Gratifikationskrisen um 90 Prozent erhöht. Bei Männern steigt das Erkrankungsrisiko bei fehlender Aufstiegsmöglichkeit und bei fehlender Arbeitsplatzsicherheit, bei Frauen vor allem bei übersteigter Verausgabungsneigung (Krumpholz-Reichel, 2002).

Gratifikationskrise

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 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 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 häufiger. Herrn 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 Stressfällen. Vor allem drei Merkmale entscheiden über die Wirkung von Stressoren (Atkinson et al., 2001):

Moderatorvariablen

- Wahrgenommene Kontrollierbarkeit des Stressors
- Vorhersagbarkeit des Stressors
- Herausforderung der eigenen Grenzen durch den Stressor

Kontrollverlust = 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 drama-