

**Bayerische Beamtenfachhochschule**  
**- Fachbereich Sozialverwaltung –**  
**Wasserburg am Inn**

**FACHRICHTUNG:** Rentenversicherung/Staatliche Sozialverwaltung

**Ausbildungsbehörde:** LVA Oberfranken und Mittelfranken

**Beruflicher Stress**

**Ursachen, Krankheitsfolgen und Bewältigungsmöglichkeiten**

Name und Adresse des Verfassers:

Bianca Bauer

Pfarrer-Wachter-Str. 11

96103 Hallstadt

Prüfungsjahrgang: 2004

Name des Erstgutachters: Jochen Fischer

Name des Zweitgutachters: Heribert Huber

Datum des mündlichen Vortrags

## **Inhaltsverzeichnis:**

<b>I.</b>	<b><u>Einleitung</u></b>	S. 5
<b>II.</b>	<b><u>Was ist Stress?</u></b>	
1.	Definition des Stressbegriffes	S. 6
	1.1 Reaktionsbezogenes Stressmodell nach Selye	S. 7-8
	1.2 Transaktionales Stressmodell nach Lazarus	S. 9-10
2.	Sinn der Stressreaktion	S. 10
3.	Unterscheidung in Distress und Eustress?	S. 10-11
<b>III.</b>	<b><u>Ursachen für betrieblichen Stress</u></b>	S. 12
1.	Überforderung	S. 12
	1.1 Überforderung aufgrund von Arbeitsbedingungen	S. 12-13
	1.2 Überforderung aufgrund ungenügender Qualifikation	S. 13-14
2.	Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten	S. 14-15
3.	Rollenkonflikte, Rollenambiguität	S. 15-16
4.	Motiv – Ziel Diskrepanzen	S. 16
<b>IV.</b>	<b><u>Krankheitsfolgen</u></b>	S.16
1.	Muskuläre Verspannungen	S. 17
2.	Störungen des Verdauungsapparates	S. 17-18
3.	Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems	S. 18
4.	Burnout Syndrom	S. 19
<b>V.</b>	<b><u>Bewältigungsmöglichkeiten</u></b>	S. 20
1.	Betriebliche Lösungsansätze	
	1.1 Verbesserung der Arbeitsbedingungen	S. 20

1.2	Erhöhung des persönlichen Entscheidungsspielraums	S. 20-21
1.3	Verbessern von Betriebsklima und sozialer Unterstützung	S. 21-22
2.	Persönliche Bewältigungsmöglichkeiten	
2.1	Durchbrechen des negativen Gedankenkreislaufs	S. 22-23
2.2	Arbeit sinnvoll planen	S. 23-24
2.3	Ziele setzen	S. 24
2.4	Ausgleich durch Sport und Entspannung	
	2.4.1 Sportliche Betätigung	S. 24-25
	2.4.2 Entspannung	S. 25-26
<b>VI.</b>	<b><u>Fazit</u></b>	S. 27
<b>VII.</b>	<b><u>Literaturverzeichnis</u></b>	S. 28-30
<b>VIII.</b>	<b><u>Anlagen</u></b>	S. 31-36

### **Abkürzungsverzeichnis:**

- Abbildung = Abb.
- Allgemeines Anpassungssyndrom = AAS
- allgemein = allg.
- Auflage = Aufl.
- beziehungsweise = bzw.
- circa = ca.
- ebenda = ebd.
- folgende = f
- fortfolgende = ff
- Generalisiertes Anpassungssyndrom = GAS
- lateinisch = lat.
- so genannt/r/s = sog.
- unter anderem = u. a.
- und andere = u. a. ( nur im Literaturverzeichnis)



## **I. Einleitung:**

Die unsichere Wirtschaftslage und die damit einhergehende angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt haben zur Folge, dass der einzelne Arbeitnehmer in zunehmendem Maße gefordert und zum Teil auch überfordert wird.

Eingespielte Arbeitsteams werden durch betriebliche Umstrukturierungsmaßnahmen auseinander gerissen und freigewordene Stellen nicht neu besetzt. Dies hat einen Anstieg des Arbeitspensums für den einzelnen Arbeitnehmer zur Folge. Hinzu kommt die Unsicherheit vieler Beschäftigter bezüglich der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes, was nicht selten zu einem Konkurrenzdenken unter den Mitarbeitern führt.

All diese Veränderungen führen zu einer Erhöhung der persönlichen Arbeitsbelastung. Bereits bei einer Befragung in den Jahren 1991/1992 wurden von den 30.000 befragten Erwerbstätigen, „psychische Belastungen am Arbeitsplatz deutlich häufiger als die traditionellen körperlichen und Umgebungsbelastungen genannt.“<sup>1</sup>

Ziel dieser Arbeit ist es aufzuzeigen, welche psychischen und physiologischen Vorgänge unter Stresseinwirkung ablaufen. Stressfördernde Ursachen, sowie mögliche Krankheitsfolgen sollen aufgedeckt, und sinnvolle Bewältigungsstrategien aufgezeigt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Gesundheitsbericht für Deutschland. Kap. 4.15, Belastungen aus der Arbeitswelt

## II. Was ist Stress?

### 1. Definition des Stressbegriffes

Stress, ein viel gestresster Begriff. Nehmen wir z.B. die Arbeitskollegin, die sich gerade „voll im Stress“ befindet. Doch woher kommt der Begriff Stress eigentlich und welche Bedeutung hat er?

Der Begriff Stress leitet sich vom lat. „strictus“ ab, was soviel wie stramm oder gespannt bedeutet. Das englische Wort „stress“ lässt sich mit „Anstrengung“ oder „Druck“ übersetzen.

Ursprünglich stammt der Begriff Stress aus der Physik. Im Hookeschen Gesetz wird so die Wirkung einer Last (load) auf einen Körper bezeichnet. Im physikalischen Sinn ist Stress also der Druck, der auf einen Körper einwirkt und dadurch zu einer Verformung (strain) führt.

Im biologisch/psychologischen Sinn versteht man unter Stress die Belastung eines Lebewesens, die durch Einflüsse der äußeren Umwelt, den sog. Stressoren hervorgerufen wird. Die Reaktion des Menschen auf solche Einflüsse wird als Beanspruchung bezeichnet.<sup>2</sup>

Unter Stressoren versteht man „[...] für einen durchschnittlichen Menschen ungünstige Bedingungen die streßauslösend wirken“, z.B. „extremer Lärm oder Lebensgefahr.“<sup>3</sup>

Im Laufe der Zeit haben sich drei Klassen von Stressmodellen, mit jeweils unterschiedlichem Erklärungsansatz entwickelt. So unterscheidet man zwischen reizbezogenen, reaktionsbezogenen und transaktionalen Erklärungsmodellen.<sup>4</sup>

Im Folgenden sollen das reaktionsbezogene und das transaktionale Stressmodell näher erläutert werden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Stengel 1997, S. 200

<sup>3</sup> Stengel 1997, S. 199

<sup>4</sup> Vgl. Stengel 1997, S.200

## 1.1 Reaktionsbezogenes Stressmodell nach Selye<sup>5</sup>

Der Mediziner und Wissenschaftler Hans Selye, gilt als Begründer der modernen Stressforschung. Selye hatte bei seinen Patienten die Beobachtung gemacht, dass bei diesen, eine belastende Situation jeweils eine ähnliche körperliche Reaktion hervorrief. Aus dieser Beobachtung heraus entwickelte Selye die Theorie des Allgemeinen Anpassungssyndroms (AAS).<sup>6</sup> Gemäß Selye ist Stress ein „Zustand, der sich als spezifisches Syndrom manifestiert, das aus allen unspezifisch induzierten Veränderungen innerhalb eines biologischen Systems besteht“<sup>7</sup> Die Stressreaktion des AAS setzt sich aus Alarmreaktion, Widerstandsphase und Erschöpfungsphase zusammen.<sup>8</sup>

### Die Alarmreaktion (alarm reaction):

In dieser Phase kommt es, durch den Einfluss von Stressoren, zur Störung des inneren Gleichgewichts (Hömoostase)<sup>9</sup>. Der Körper reagiert hierauf mit einer Aktivierung des Sympathikus<sup>10</sup>.

Die Folgen sind u. a.:

- eine Erhöhung der Herzfrequenz, bei gleichzeitiger Verengung der Blutgefäße (Vasokonstriktion) und Blutdrucksteigerung
- eine bessere Sauerstoffversorgung durch Erweiterung der Bronchien
- Steigerung der muskulären Durchblutung
- Verlangsamung von Magen-Darm-Peristaltik und Blasenentleerung (Ursache für das flaue Gefühl im Magen)

---

<sup>5</sup> Selye, Hans (\* 26.01.1907 Wien, + 16.10.1982 Montreal / Kanada) Sohn eines Ungarn und einer Österreicherin; Medizinstudium; ab 1934 Universitätsprofessor in Montreal; Verfasser von mehr als 1700 Arbeiten und 39 Büchern; wichtige Werke z.B. „Stress beherrscht unser Leben“ (1957), „Stress without Distress“ (1974); Mitbegründer des Canadian Institute of Stress (Strangl19.12.2003)

<sup>6</sup> Def. Syndrom: Krankheitsbild, das sich aus dem Zusammentreffen verschiedener (für sich allein nicht charakteristischer) Symptome ergibt (Bertelsmann 1999)  
Der Begriff Generalisiertes Anpassungssyndrom (GAS) entspricht der Bedeutung des AAS.

<sup>7</sup> Selye; 1956, S.54

<sup>8</sup> Vgl. Stangl; Arbeitsblätter. Hans Selyes Theorie

<sup>9</sup> Homöostase = koordinierte physiologische Vorgänge zum Aufrechterhalten der meisten Gleichgewichtszustände im Organismus. Vgl. Oesterreich; Volpert 1999, S. 130

<sup>10</sup> Der Sympathikus ist Teil des vegetativen Nervensystems und verantwortlich für die Aktivierung von Organen, die bei körperlicher Aktivität gebraucht werden (z.B. Herz und Lunge), vgl. auch Abb. 1, Anhang S.32

Außerdem kommt es zu einer Aktivierung des Nebennierenmarks, die zur Ausschüttung der „Notfallhormone“ Adrenalin und Noradrenalin führt. Diese bewirken u. a. eine Erhöhung des Blutzuckerspiegels und gewährleisten somit eine ausreichende Energieversorgung bei körperlicher Aktivität.

Länger anhaltender Stress bewirkt darüber hinaus noch die Ausschüttung der Hormone Cortisol aus dem Nebennierenmark und Somatotropin aus der Hypophyse<sup>11</sup> (Hirnanhangsdrüse), welche den Blutzuckerspiegel auf konstant hohem Niveau halten, und somit die körperliche Adaption über längere Zeit gewährleisten.

#### Die Widerstandsphase (stage of resistance):

Während dieser Phase erreichen die adaptiven Reaktionen ihren Optimalwert. Dauert die Stresssituation über längere Zeit an, kommt es zum gegen regulierenden Eingreifen des Parasympathikus.<sup>12</sup> Die weiterhin hohe Hormonausschüttung führt zu einer Schwächung der Schilddrüsen- und Sexualfunktionen, sowie Störungen des Monatszyklus.

#### Die Erschöpfungsphase (stage of exhaustion):

Bei lange anhaltenden, intensiven Stresssituationen kommt es irgendwann zu einer Erschöpfung der Energiespeicher, sowie der Hormonvorräte der Nebennierenrinde. Dies führt zum Verlust der adaptiven Kapazität. Als Körperliche Reaktion tritt eine Vergrößerung der Nebennierenrinden, mit daraus folgender übermäßiger Ausschüttung von Nebennierenhormonen auf. Gleichzeitig kommt es zum Schrumpfen der Thymsdrüse<sup>13</sup> und somit zu einer Schwächung der Immunabwehr. Diese Entwicklungen führen u. a. zur Entstehung von Nierenerkrankungen und verstärkter Allergieneigung.

---

<sup>11</sup> Hypophyse: Hirnanhangsdrüse; übergeordnete endokrine Drüse. Ihre Hormone dienen der Anregung und Funktionssteuerung fast aller anderen endokrinen Drüsen, Microsoft® Encarta® Enzyklopädie Professional 2003.

<sup>12</sup> Der Parasympathikus ist als Gegenspieler des Sympathikus verantwortlich für die Steuerung der körperlichen Ruhe- und Erholungsphasen

<sup>13</sup> Def. : Organ, dessen Sitz sich hinter dem Schlüsselbein befindet; wichtig für die Produktion von Antikörpern und T-Helferzellen. Vgl. Microsoft Encarta Enzyklopädie 2003



## 1.2 Transaktionales Stressmodell nach Lazarus<sup>14</sup>

Im Gegensatz zu Selye, der Stress allein als Anpassungsreaktion des Körpers auf bestimmte Reize sieht, berücksichtigt das Stressmodell nach R. S. Lazarus<sup>15</sup> auch, dass jeder Mensch eine Situation individuell bewertet und, in Abhängigkeit davon Stress empfindet oder nicht. Grund für diese unterschiedliche Bewertung können z.B. die Erziehung, frühere Erfahrungen oder die Lebenseinstellung sein.

Lazarus versteht Stress als einen Prozess, „der zwischen den Einflüssen der Umwelt und der Reaktion des Individuums vor sich geht.“<sup>16</sup> Zwischen der Person und der Situation findet eine Wechselwirkung, die sog. Transaktion statt.

Die Person wird mit einer Situation konfrontiert und nimmt sie wahr. Anschließend erfolgt während der sog. primären kognitiven Bewertung (primal appraisal) einer Beurteilung der Situation. Kommt die Person zu dem Ergebnis, dass die Situation keine Auswirkungen auf sie hat, also irrelevant ist, oder sich überwiegend positiv auswirkt, ist mit keiner Stressreaktion zu rechnen. Anders ist dies, wenn die Situation als Bedrohung bewertet wird.

In diesem Fall folgt in der sog. sekundären kognitiven Bewertung (secondary appraisal) die Überprüfung, ob die eigenen Fähigkeiten zur Bewältigung der Situation ausreichen.

Dabei ergeben sich drei mögliche Fallgestaltungen:

- 1.) die eigenen Fähigkeiten reichen zur Bewältigung aus:  
In diesem Fall wird die Situation als Herausforderung gesehen
- 2.) Die Situation ist gefährlich, bzw. es ist nicht sicher ob die eigenen Fähigkeiten ausreichend sind:  
Die Situation stellt eine Bedrohung dar.
- 3.) Die Größe der Gefahr und die Situation lassen keine Bewältigung zu:  
Es muss mit einer Schädigung, bzw. einem Verlust gerechnet werden.

---

<sup>14</sup> Vgl. hierzu Abbildung 2, Anhang S. 33

<sup>15</sup> Richard S. Lazarus; gest. 24.11.2002; bis 1991 Professor für Psychologie an der Universität Berkeley/Kalifornien

<sup>16</sup> Stengel (1997) S. 201

Durch die Reaktion auf eine bestimmte Situation schafft der Mensch veränderte Bedingungen, d.h. er ist den Umweltbedingungen nicht passiv ausgesetzt, sondern kann sie durch sein Handeln beeinflussen.<sup>17</sup>

## 2. Sinn der Stressreaktion

Sinn der Stressreaktion ist es, die Abwehr- und Fluchtbereitschaft in Gefahrensituationen herzustellen. Sie wird durch das vegetative Nervensystem gesteuert, welches autonom agiert und daher nicht direkt willentlich beeinflussbar ist. Dadurch ist es uns möglich „[...] schnelle (wenngleich wenig reflektierte) Entscheidungen“<sup>18</sup> zu treffen, was in Gefahrensituationen lebenswichtig sein kann. So wird z.B. ein Fußgänger, dem sich ein schnell fahrendes Auto nähert, instinktiv zur Seite springen, ohne dass er vorher lange darüber nachdenken muss. Gerade im Berufsalltag kann sich dieser Automatismus jedoch als Nachteil erweisen. Anders als unsere Vorfahren haben wir gelernt, Probleme und Konflikte auch mit anderen Mitteln als Flucht oder körperlicher Gewalt zu lösen. Das vegetative Nervensystem dagegen hat sich kaum verändert. Sobald wir etwas als bedrohend empfinden, oder nicht genau wissen, ob wir eine Situation meistern können, schaltet sich daher der Sympathikus ein um unsere Flucht- und Abwehrbereitschaft herzustellen. Dies ist die Ursache dafür, dass wir vor wichtigen Aufgaben manchmal am liebsten davonlaufen würden, oder nicht die nötige Konzentration finden.

## 3. Unterscheidung in Distress und Eustress?

Gemäß Selye stellt Stress die „Reaktion des Körpers auf jede Beanspruchung“<sup>19</sup> dar, egal ob diese Beanspruchung vom Betroffenen als angenehm oder belastend empfunden wird. Für ihn ist Stress essenziell: „Ohne Stress ist nur der Tod.“<sup>20</sup> Dabei unterscheidet er zwischen Eustress (positiven Stress) und Distress, (negativer Stress). Eustress ist eine als angenehm empfundene Aktivierung, die wir z.B. bei großer Freude empfinden. Distress erfährt, wer mit einer negativen Situation wie z.B. einer schweren Krankheit oder Enttäuschung konfrontiert wird.

---

<sup>17</sup> Vgl. Oesterreich; Volpert; 1999, S. 133

<sup>18</sup> Stollreiter 2000, S. 50

<sup>19</sup> Selye; „Stress ohne Distress“. Unterpunkt 5, Abs. 5

<sup>20</sup> Selye; „Stress ohne Distress“: Unterpunkt 5, Abs. 4

Diese Unterscheidung in positive und negative Stressereignisse ist jedoch nicht unumstritten.

In der heutigen wissenschaftlichen Psychologie wird Stress als „Bedrohung oder Beeinträchtigung des Wohlergehens“<sup>21</sup> definiert.

Eustress ruft zwar eine gewisse Belastung hervor, wird jedoch nicht als Bedrohung empfunden. Daher handelt es sich bei Eustress nicht um Stress im heutigen Sinn, sondern eher um eine „Herausforderung [...]“, mit teilweise positiven Gefühlen.“<sup>22</sup>

Allerdings greift auch die heutige Wissenschaft noch auf die Unterscheidung in Distress und Eustress zurück „[...]“, um zu unterstreichen, dass Stress nicht ausschließlich negativ zu bewerten ist.“<sup>23</sup>

So braucht jeder Mensch einen gewissen Grad von Stress (im positiven Sinn), um seine optimale Leistungsfähigkeit erreichen zu können.

Aus dem Yerkes-Dodson-Gesetz<sup>24</sup> geht hervor, dass ein Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit einer Person und deren Aktivierung besteht. Mangelnde Aktivierung führt zu Müdigkeit und Langeweile also zu Distress. Dieser tritt auch bei Überaktivierung auf, welche Überforderung und Nervosität hervorruft. Sowohl die zu niedrige als auch die zu hohe Aktivierung hat eine geringe Leistung zur Folge. Eine mittlere Aktivierung wirkt sich dagegen immer positiv auf die Leistungsfähigkeit aus. Dennoch benötigt jeder Mensch einen unterschiedlichen Aktivierungsgrad, um sein Leistungsoptimum zu erreichen. Dieser ist abhängig vom individuellen habituellen (gewohnheitsmäßigen) Aktivierungsniveau, d.h. dem Grad der Aktivierung den eine Person im wachen Zustand unter weitestgehend neutralen Bedingungen aufweist.<sup>25</sup> Aus diesem Grund wird eine Person, deren habituelles Aktivierungsniveau schon von sich aus relativ hoch ist auf eine Belastungssituation eher mit einem Leistungsabfall reagieren als eine Person, deren Grundaktivierung relativ niedrig ist, und die unter Belastung erst ihr Leistungsoptimum erreicht.

---

<sup>21</sup> Tausch 2000, S. 18

<sup>22</sup> Tausch 2000, S. 18

<sup>23</sup> Stollreiter; Völgyfy; Jencius; 2002, S. 46

<sup>24</sup> vgl. Abbildung 3, Anhang S. 34

<sup>25</sup> vgl. Stollreiter; Völgyfy; Jencius; 2002, S. 46f

### III. Ursachen für betrieblichen Stress

Die Ursachen für betrieblichen Stress sind vielfältig und können ihren Ursprung sowohl in der Betriebs- und Arbeitsorganisation, als auch im zwischenmenschlichen Bereich haben. Die nachfolgende Aufzählung von Stressverursachern kann daher nur einen beispielhaften Überblick liefern.

#### 1. Überforderung

Überforderung ein Zustand der, wie der Name schon sagt, entsteht, wenn die Anforderungen, die für die Erfüllung einer Arbeitstätigkeit nötig sind, über kurz oder lang, die Bewältigungsmöglichkeiten der beschäftigten Person übersteigen, d.h. zu einer Überbeanspruchung führen. Überforderung wird einerseits durch bestimmte Arbeitsbedingungen verursacht, andererseits durch das Fehlen personaler Bedingungen<sup>26</sup>, also mangelnde Qualifikation.

##### 1.1 Überforderung aufgrund von Arbeitsbedingungen

Hauptursachen für diese Art der psychischen Überforderung sind Zeitdruck und monotone Arbeitsbedingungen, wobei die Betroffenen in beiden Fällen über die berufliche Qualifikation, die eine bestimmte Arbeit erfordert, verfügen.

##### Arbeiten unter Zeitdruck:

Kennzeichnend für eine Tätigkeit unter Zeitdruck ist eine hohe Arbeitsintensität, die bewirkt, dass das geforderte Arbeitsergebnis in der vorgegebenen Zeit nur sehr schwer oder unvollständig erfüllt werden kann.

Ursächlich für diese hohe Arbeitsintensität ist einerseits ein hohes, vorgegebenes Arbeitstempo (z.B. bei Akkordarbeit), andererseits der Zwang, in kurzer Zeit zu viele Arbeitsvorgänge erledigen zu müssen. Die Betroffenen fühlen sich gehetzt und unter ständigem Zeitdruck.<sup>27</sup> Bei Zeitdruck sind die „[...] Zeitvorgaben so knapp, daß ständig mit hoher Geschwindigkeit gearbeitet werden muß. Kurzpausen oder eine Verringerung des Tempos sind [...] nicht möglich, weil die entste-

---

<sup>26</sup> Vgl. Hacker; Eberhard (Hrsg.), 1998, S. 92

<sup>27</sup> Vgl. Oesterreich; Volpert, 1999, S.76

hende Verzögerung nicht mehr aufgeholt werden könnte und damit die Erreichung des Arbeitsergebnisses gefährdet wäre.“<sup>28</sup> Von den Beschäftigten wird eine konstant hohe Leistung erwartet. Natürliche, im Tagesverlauf auftretende, Leistungsschwankungen können nicht ausgeglichen werden und es wird ständig über die eigenen Kapazitätsgrenzen hinaus gearbeitet. Dies hat zur Folge dass im Laufe des Arbeitstages vermehrt Fehler auftreten und Informationen übersehen, bzw. vergessen werden.

#### Monotone Arbeitsbedingungen:

Verschärft wird diese Situation wenn neben dem allg. Zeitdruck auch noch monotone Arbeitsbedingungen vorliegen.

Von monotonen Arbeitsbedingungen spricht man, bei eigentlich einfachen Tätigkeiten, die ohne eigenständige Überlegungen unter häufiger Wiederholung von Bewegungen oder Wahrnehmungsleistungen ausgeführt werden, sofern eine Ständige Konzentration erforderlich ist. Typisch hierfür sind z.B. einfache Prüf- und Kontrollarbeiten oder die Datenerfassung.<sup>29</sup> Für die fehlerfreie Durchführung der Arbeit ist eine ständige Konzentration erforderlich. Die sich ständig wiederholenden, gleichförmigen Arbeitsabläufe führen jedoch rasch zu einem Absinken der psychischen Aktiviertheit, was Ermüdungserscheinungen und Minderung der Leistungsfähigkeit zur Folge hat. Um die Aktivierung wieder zu steigern bedarf es einer intensiven Willensanstrengung. Von den Beschäftigten muss viel Kraft darauf verwendet werden, ein ausreichendes inneres Aktivierungsniveau aufrechtzuerhalten und konzentriert zu arbeiten, was eine große Belastung darstellt.

#### 1.2 Überforderung aufgrund ungenügender Qualifikation

Bei dieser Art der Überforderung reichen die Fähigkeiten oder Kenntnisse nicht aus, um den Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Ursachen hierfür können z.B. betriebliche Umstrukturierungen oder der Einsatz eines neuen Computerprogramms sein. Solche Veränderungen verlangen vom Betroffenen das Erlernen neuer Kenntnisse und Fertigkeiten um den geänderten beruflichen Anforderungen

---

<sup>28</sup> Vgl. Oesterreich; Volpert, 1999, S.76

<sup>29</sup> Vgl. Oesterreich; Volpert, 1999, S.75 f

gerecht werden zu können. Dies kann z.B. durch entsprechende Unterweisungen oder Fortbildungsmaßnahmen erfolgen.<sup>30</sup>

Unterbleiben solche Maßnahmen werden, sofern die Aneignung der erforderlichen Qualifikationen nicht auf andere Art gelingt, zwangsläufig Diskrepanzen zwischen dem geforderten und dem tatsächlichen Arbeitsergebnis auftreten. Durch die mangelnde Kenntnis, wie und womit eine Arbeit auszuführen ist, werden Aufgaben häufig unvollständig, fehlerhaft oder unter unnötigem Zeitaufwand bearbeitet. Das Erleben der eigenen Unfähigkeit, sowie die Frustration darüber, dass trotz intensiven Bemühens der erwartete Erfolg ausbleibt können sich negativ auf das Selbstvertrauen auswirken. Zudem ist erwiesen, dass *„Arbeiter und Angestellte, die nicht über ausreichende Kenntnisse und Fertigkeiten zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen verfügen [...] eine deutlich schlechtere psychische Gesundheit“* haben *„als ihre Kollegen, die sich nicht überfordert fühlen.“*<sup>31</sup> (Hervorhebung wie im Original)

## 2. Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten

Im Berufsleben kommen wir jeden Tag mit einer Reihe von Leuten in Kontakt, die zu uns in einer bestimmten Beziehung stehen. Sie befinden sich entweder als Arbeitskollegen auf einer Ebene mit uns, oder sind uns über- bzw. untergeordnet. Diese Beziehungen sind nicht immer konfliktfrei. Gründe für Konflikte sind vor allem hierarchische Strukturen, Autoritätsmissbrauch durch die Vorgesetzten, geringe Entscheidungsfeiräume, sowie die unklare Abgrenzung von Kompetenzen.<sup>32</sup> Gelegentliche Unstimmigkeiten lassen sich schon wegen der unterschiedlichen Persönlichkeiten und Einstellungen von Personen nicht vermeiden. Problematisch wird es jedoch, wenn keine Lösung für den Konflikt gefunden werden kann, d.h. die konfliktauslösenden Ursachen nicht behoben werden. Im schlimmsten Fall führen solch unbewältigte Streitigkeiten dazu, dass die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien vollständig erlischt, bzw. Arbeitskollegen ausgegrenzt werden. Solche Entwicklungen sind stets mit großer psychischer Belastung verbunden. Bei einer entsprechenden Befragung gaben 36% der Arbeitnehmer an,

---

<sup>30</sup> Vgl. Seibel; Lühring, 1984, S. 167

<sup>31</sup> Seibel; Lühring, 1984, S. 161 unter Punkt 7.5

<sup>32</sup> Vgl. Seibel; Lühring, 1984, S. 163, Punkt 7.6

dass sie gelegentlich bis häufig Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit Kollegen hätten.<sup>33</sup> Über 50% der Befragten gaben zudem an, dass sie sich von ihren Vorgesetzten nicht richtig behandelt fühlen. Dieses Ergebnis zeigt, dass viele Vorgesetzte nicht über ausreichend Führungsqualifikation verfügen und, daraus resultierend, mit ihren Führungsaufgaben überfordert sind. Die Belastung durch Konflikte geht an der Gesundheit der Betroffenen nicht spurlos vorüber. So weisen etwa Arbeitnehmer, bei denen häufig Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten auftreten, ein überdurchschnittlich hohes Maß an psychischen Beschwerden auf.<sup>34</sup>

### 3. Rollenkonflikte, Rollenambiguität

Eine weitere Ursachen für die Entstehung von betrieblichem Stress sind Rollenkonflikte und Rollenambiguität. „In der Sozialpsychologie versteht man unter Rollen Erwartungen, die, spezielle Situationen und Personen übergreifend und über räumliche und zeitliche Begrenzungen hinweg, das Verhalten beeinflussen.“<sup>35</sup>

Ein Rollenkonflikt liegt vor, wenn jemand in seinem Beruf mehrere Rollen gleichzeitig erfüllen muss. Die Ursache für einen solchen Konflikt können einerseits unterschiedliche Erwartungen von verschiedenen Personen sein. So wird z.B. ein Versicherungsunternehmen von seinem Mitarbeiter eine möglichst hohe Zahl von Vertragsabschlüssen erwarten, die Kunden dagegen wünschen eine ehrliche und kompetente Beratung.

Andererseits können auch Diskrepanzen zwischen der auszuübenden Rolle und den eigenen Wert-, bzw. Idealvorstellungen einen Rollenkonflikt auslösen, im o. g. Beispiel wäre dies der Konflikt zwischen der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber und der Ehrlichkeit gegenüber den Kunden.

Rollenambiguität bedeutet eine Unsicherheit bezüglich der eigenen Rolle. Begünstigt wird diese Unsicherheit u. a. durch die Größe und Komplexität der heutigen Unternehmen und Verwaltungen, sowie strukturelle Veränderungen. Der Betroffene ist sich nicht sicher, welche Kompetenzen und Verantwortung er, seine

---

<sup>33</sup> Vgl. Seibel; Lühring 1984, S. 94, Tabelle 4.1

<sup>34</sup> Ebd., S. 163, Punkt 7.6

<sup>35</sup> Stengel 1997, S. 211

Kollegen, Vorgesetzten und Kunden innehaben.<sup>36</sup> Negative Folgen von Rollenambiguität sind u. a. eine geringere Arbeitszufriedenheit, sinkende Motivation und Niedergeschlagenheit.<sup>37</sup>

#### 4. Motiv – Ziel Diskrepanzen

Die Entscheidung einer Person, einen bestimmten Beruf auszuüben ist meist mit bestimmten Motiven verbunden. Weichen die vom Unternehmen vorgegebenen Ziele von diesen Motiven ab, spricht man von einem sog. Zielkonflikt<sup>38</sup>. Dieser Konflikt lässt sich sehr gut am Beispiel eines Krankenpflegers nachvollziehen. Sein Motiv ist es, kranken Menschen zu helfen und ihnen seelischen Beistand zu gewähren. Oberstes Ziel des Krankenhauses ist dagegen die Sparsamkeit, also u. a. die Einsparung von Krankenhauspersonal. Durch diese Entwicklung bleibt dem Krankenpfleger nur noch wenig Zeit für den einzelnen Patienten, d.h. sein Motiv den Patienten Beistand zu gewähren lässt sich kaum noch erfüllen.

Ebenso wie Rollenambiguität bewirken auch Zielkonflikte eine geringe Arbeitszufriedenheit und Motivation. Die Betroffenen sind desillusioniert und verlieren das Interesse an ihrer Tätigkeit. Die Folge hiervon ist ein „Dienst nach Vorschrift“.

### IV. Krankheitsfolgen

Wie aus den vorangehenden Punkten zu entnehmen ist, stellt Stress eine psychische Belastung dar, die sich auch negativ auf die Gesundheit auswirken kann.

Manche Krankheiten werden alleine durch Stress ausgelöst, andere dagegen in ihrer Entstehung begünstigt. Man spricht in diesem Zusammenhang oft von sog. psychosomatischen Krankheiten, d. h. Gesundheitsstörungen, die aufgrund von psychischer Belastung durch Stressoren entstehen oder gefördert werden.

Im Folgenden soll eine Reihe von Krankheiten behandelt werden deren Entstehung mit Stress in Verbindung gebracht wird.

---

<sup>36</sup> Vgl. Stengel 1997, S. 212

<sup>37</sup> Vgl. Auerbach; Gramling 1998, S. 218

<sup>38</sup> Vgl. Stengel 1997, S.205 f



## 1. Muskuläre Verspannungen

Die durch Stress verursachte psychische Anspannung geht immer auch mit einer, oft unbewussten, physischen Anspannung einher. Ausgelöst wird diese muskuläre Anspannung durch die Aktivierung des Sympathikus (vgl. Punkt II. 1.1). Gerade bei rein geistiger Aktivität, wie etwa der Schreibtischarbeit, werden die Muskeln kaum bewegt. Dies hat zur Folge, dass bestimmte Muskelgruppen, v. a. im Schulter- und Nackenbereich über längere Zeit unter einer starken Anspannung stehen. Diese Anspannung bewirkt, dass kleinere Blutgefäße eingeengt werden, die für die Versorgung des Muskels mit Sauerstoff und den Abtransport von Abfallprodukten zuständig sind. Durch die ständige Anspannung wird viel Energie verbraucht, welche der Muskel durch den Abbau von Glucose gewinnt. Hierbei fällt Milchsäure als Abfallprodukt an. „Bilden sich größere Mengen an Milchsäure im Muskel, so führt das zu Erschöpfung und kann Krämpfe nach sich ziehen“<sup>39</sup>. Bei längerer physischer Anspannung, kommt es zu Schmerzen in den entsprechenden Muskeln.<sup>40</sup> Die Muskulatur verkrampft und braucht lange Zeit um sich wieder zu entspannen. Häufiger Stress kann sogar zu chronischer Muskelverspannung führen. Diese Verspannung der Muskulatur wird oft auch als Ursache für Spannungskopfschmerzen genannt.<sup>41</sup> „In Deutschland haben rund drei Prozent der erwachsenen Bevölkerung, also mehr als zwei Millionen Menschen chronische Spannungskopfschmerzen, d.h. sie leiden täglich oder fast täglich unter den dumpfdrückenden oder ziehenden Kopfschmerzen.“<sup>42</sup>

## 2. Störungen des Verdauungsapparates

Durch den Einfluss von Stress kommt es häufig zu Störungen des Magen-Darm-Traktes, wie z.B. Durchfall, Magenschleimhautreizung oder Magengeschwüren. Ursächlich für die Entstehung von Durchfall ist die Aktivierung des Sympathikus. Dieser drosselt die Tätigkeit der Verdauungsorgane, was zu einer Verlangsamung

---

<sup>39</sup> Microsoft Encarta Enzyklopädie 2003

<sup>40</sup> Vg. Tausch 2002, S. 283

<sup>41</sup> Vgl.: Deutsche Migräne- und Kopfschmerz-gesellschaft, Die Behandlung des Kopfschmerzes vom Spannungstyp, Unterpunkt 5. Pathophysiologie

<sup>42</sup> Deutsche Migräne- und Kopfschmerz-Gesellschaft, Pressemitteilungen, Kopfschmerz-News 3/2000

der Magen-Darm-Peristaltik<sup>43</sup> führt. Durch die fehlende Kontraktion rutscht der Nahrungsbrei, ohne weiter verdaut zu werden in den Enddarm, es kommt also zu Durchfall. Die geringere Magen-Peristaltik unter Stresseinwirkung bewirkt ein verstärktes Einwirken der Magensäure auf die Magenschleimhaut. Die in der Magensäure enthaltene Salzsäure greift die Magenschleimhaut an und reizt sie dadurch. Die Folge ist eine Magenschleimhautreizung mit Magenschmerzen und Übelkeit. Unter Dauerstress kann sich, sofern weitere Faktoren, wie etwa eine Infektion mit dem Bakterium *Helicobacter pylori*<sup>44</sup> vorliegen, aus einer solchen Schleimhautreizung eine entzündliche Veränderung der Magenschleimhaut entwickeln, die wiederum zu Magengeschwüren beiträgt. Im Extremfall treten Komplikationen wie Blutungen, oder ein Durchbruch der Magenwand auf.<sup>45</sup>

### 3. Erkrankungen des Herz-Kreislauf Systems

Ursächlich für die Entstehungen von Herz-Kreislaferkrankungen sind zwar hauptsächlich Faktoren wie die erbliche Veranlagung, das Alter, Übergewicht und bestimmte Lebensgewohnheiten (z.B. Rauchen, cholesterinreiche Ernährung).

Stress kann die Entwicklung solche Erkrankungen jedoch beschleunigen.

Unter Dauerbelastung kommt es zu einem „Entgleisen“ der Stressreaktion und in Verbindung damit zu einer dauerhaft erhöhten Produktion von Stresshormonen.

Diese bewirken eine Erhöhung des arteriellen Blutdrucks, also Hypertonie. Dies kann zu Schäden an den Blutgefäßen führen, die wiederum Arteriosklerose begünstigen. Durch die Arterienverkalkung kommt es zu einem weiteren Anstieg des Blutdrucks. Im Laufe der Zeit verengen die Blutgefäße immer mehr.<sup>46</sup>

Die Folge sind Durchblutungsstörungen in den Herzkranzgefäßen. Der vollständige Verschluss einer Arterie führt zum Herzinfarkt. Laut Angabe des statistischen Bundesamtes zählen chronische Herzkrankheiten und akute Herzinfarkte zu den häufigsten Todesursachen in der BRD im Jahr 2001.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Peristaltik: wellenförmige, wechselweise Kontraktionen von Ring- und Längsmuskulatur in den Wänden von Hohlorganen (z. B. Darm, Magen). Microsoft Encarta Enzyklopädie 2003

<sup>44</sup> Bakterium das die Magenschleimhaut durchdringt und darunter liegende Zellen schädigt

<sup>45</sup> Vgl. Microsoft Encarta Enzyklopädie 2003, Stichwort „Magengeschwür“

<sup>46</sup> Vgl. Auerbach; Gramling 1998, S. 107

<sup>47</sup> Vgl. Abb. 4, Anhang S. 35

#### 4. Burnout Syndrom

Das Burn-out-Syndrom (englisch burn out: ausbrennen) zählt zu den stressbedingten Gesundheitsstörungen. Es beschreibt einen Zustand der chronischen Erschöpfung, der durch Antriebs- und Leistungsschwäche, Gedächtnisstörungen, Niedergeschlagenheit und Müdigkeit gekennzeichnet ist.<sup>48</sup> Besonders häufig scheinen Menschen, die einen Beruf im sozialen oder medizinischen Bereich ausüben betroffen zu sein, wie z.B. Pflegepersonal, Ärzte und Lehrer. Burnout entsteht durch eine lang anhaltende Überforderung der psychischen und physischen Leistungsgrenzen.<sup>49</sup> Ursache für diese Überforderung ist einerseits die Arbeitsorganisation, andererseits die Persönlichkeit der Betroffenen. Arbeitsorganisatorische Ursachen sind z.B. Schichtarbeit, häufige Überstunden und Arbeiten unter Zeitdruck. Häufig handelt es sich bei den Betroffenen um hoch motivierte Personen, die sich völlig mit ihrer Arbeit identifizieren und nicht nur als Job betrachten.<sup>50</sup> Dies führt oftmals zu unrealistischen Zielen. Die Betroffenen leben für ihre Arbeit, eigene Belange werden hinten angestellt und kommen dadurch zu kurz. Burnout ist ein schleichender Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt.<sup>51</sup> Kennzeichnend sind<sup>52</sup>:

- eine allg. psychische und physische Erschöpfung, verbunden mit dem Gefühl der Niedergeschlagenheit
- die Beeinträchtigung der sozialen Beziehungen durch zunehmende Gereiztheit und Aggressivität der Betroffenen
- eine Depersonalisierung der Klienten, oftmals verbunden mit einem zynischen Verhalten
- sinkender Idealismus und verminderte Leistung
- Rückzug aus der Arbeit (häufiges Zuspätkommen)

Oftmals kann der Burnout-Prozess erst durch die Aufgabe des Arbeitsplatzes durchbrochen werden.

---

<sup>48</sup> Vgl. Microsoft Encarta Enzyklopädie 2003, Stichwort „burn-out“

<sup>49</sup> Ebd.

<sup>50</sup> Vgl. Gusy 1995, S. 33, Punkt 2.4.1.2.

<sup>51</sup> Vgl. Gusy 1995, S. 26, Punkt 2.3

<sup>52</sup> Vgl. Gusy 1995, S. 26 f, sowie Stengel 1997, S. 214

## V. Bewältigungsmöglichkeiten

Gerade weil beruflicher Stress mit so vielen negativen Effekten in Verbindung steht, ist es wichtig, Möglichkeiten zu finden, die zu seiner Bewältigung beitragen. Dabei sind sowohl die Betriebe, als auch jeder Einzelne selbst gefordert

### 1. Betriebliche Bewältigungsmöglichkeiten

#### 1.1 Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Einen wichtigen Beitrag zum Abbau von berufsbedingtem Stress und zu dessen besserer Bewältigung stellt die Verbesserung von belastenden Arbeitsbedingungen dar.

Von großer Bedeutung ist hierbei die Bekämpfung von Zeitdruck und Monotonie. Dies kann durch arbeitsorganisatorische und strukturelle Veränderungen erfolgen. Das Festlegen eines erreichbaren Akkordsatzes, bzw. die Umstellung von Akkord- auf Zeitlohn, sowie die Einstellung weiterer Arbeitskräfte bewirken, einen Abbau von Zeitdruck.<sup>53</sup> Monotonie wird durch eine flexiblere Arbeitsgestaltung, mit häufigerem Wechsel der jeweiligen Aufgaben entgegengewirkt. Sinnvoll scheint außerdem die Einführung von häufigen Kurzpausen, um einer physischen und psychischen Ermüdung entgegenzuwirken.<sup>54</sup>

Des Weiteren gilt es, die berufliche Qualifikation der Mitarbeiter durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen aufrechtzuerhalten und an die wechselnden Anforderungen anzupassen, um einer qualitativen Überforderung vorzubeugen.

Überflüssige Hierarchien müssen abgebaut und klare Kompetenzregelungen getroffen werden, um Rollenambiguität zu vermeiden.

#### 1.2 Erhöhung des persönlichen Entscheidungsspielraums

Eine weitere Maßnahme zur Stressbewältigung ist die Erhöhung des persönlichen Entscheidungsspielraums. „Der Entscheidungsspielraum kennzeichnet das Aus-

---

<sup>53</sup> Vgl. Seibel; Lühring 1984, S. 162

<sup>54</sup> Vgl. Hacker; Richter 1980, S. 196 f

maß, in dem die Arbeitsaufgabe Anforderungen an eigenständiges Denken, Planen und Entscheiden stellt.“<sup>55</sup> Viele Tätigkeiten verfügen nur über einen sehr geringen Entscheidungsspielraum. Häufig ist neben den Zielen auch die Art und Weise wie eine Handlung ausgeführt werden soll fremdbestimmt. Durch die Erhöhung des Entscheidungsspielraums können berufliche Qualifikationen angewendet und weiterentwickelt werden.<sup>56</sup> Selbständiges Denken wird gefördert und das erfolgreiche Lösen von Schwierigkeiten verbessert. Ein hohes Maß an Entscheidungsspielraum zeichnet sich dadurch aus, dass mit der Arbeitstätigkeit verbundene Planungs- und Ausführungsbedingungen selbst gestaltet werden, also direkt beeinflussbar sind.

Erreicht wird eine Erhöhung des Entscheidungsspielraumes durch die Umverteilung bestehender Aufgaben und Verantwortlichkeiten, z.B. vom Vorgesetzten an einzelne Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen.

Aus dem Demand/Control-Modell von Professor Robert Karasek geht hervor, dass eine Erhöhung des Entscheidungsspielraumes sich selbst bei hoher psychischer Belastung positiv auf die Gesundheit auswirkt.<sup>57</sup> Der Entscheidungsspielraum wirkt als Moderator mit Puffereffekt, der die negative Wirkung von Stressoren abschwächt.<sup>58</sup> Dieser Effekt entsteht vor allem dadurch, dass durch die höheren Freiheitsgrade bei der Entscheidung, belastende Arbeiten vom Betroffenen nicht unmittelbar erledigt werden müssen, sondern auf den dafür am besten geeigneten Zeitpunkt verschoben werden können.

### 1.3 Verbesserung von Betriebsklima und sozialer Unterstützung

„Ein freundliches, hilfsbereites Betriebsklima vermindert enorm die Stressbelastung und fördert stark die Zufriedenheit am Arbeitsplatz.“<sup>59</sup> Geeignete Maßnahmen für die Verbesserung des Betriebsklimas bestehen u. a. aus der Schulung von Vorgesetzten in Sachen Führungsstil und Konfliktschlichtung, sowie der Förderung von Gruppenarbeit und außerbetrieblichen Aktivitäten. Ein positives Be-

---

<sup>55</sup> Oesterreich; Volpert 1999, S. 70

<sup>56</sup> Ebd.

<sup>57</sup> Vgl. Oesterreich; Volpert 1999, S. 155-158; siehe auch Abb. 5, Anhang S. 36

<sup>58</sup> Vgl. Oesterreich; Volpert 1999, S. 193f, sowie Abb. 6, Anhang S. 37

<sup>59</sup> Tausch 2002, S. 111

triebsklima bewirkt gleichzeitig auch bessere soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und eine bessere soziale Unterstützung für den Einzelnen.

Ebenso wie der Entscheidungsspielraum dient auch die soziale Unterstützung als Moderator, der zu einem geringeren Stressempfinden und einer Abschwächung der Stressfolgen beiträgt.<sup>60</sup> Unter einem Unterstützungsprozess versteht man die Interaktion zwischen einem (potentiellen) Unterstützer und einem (potentiellen) Unterstützten, wobei sich gerade in Arbeitsgruppen die Rollen abwechseln.

Strittig ist ob soziale Unterstützung Bedürftigkeit voraussetzt, oder unabhängig von Krisen- und Problemsituationen geleistet wird.<sup>61</sup> Generell lässt sich jedoch sagen, dass soziale Unterstützung auch in alltäglichen Situationen geleistet wird. Gemäß Laireiter setzt sich alltagsbezogene soziale Unterstützung aus einer psychologischen und einer instrumentellen Ebene zusammen.<sup>62</sup> Die psychologische Form der Unterstützung beinhaltet u. a. die Vermittlung des Gefühls Teil eines Netzwerks zu sein und als solcher geschätzt und respektiert zu werden, was wiederum zu einem positiveren Selbstbild führt. Man erfährt Aufmunterung und emotionale Unterstützung bei der Lösung von Problemen, es ist jemand da bei dem man „Dampf ablassen kann“.

Instrumentelle Formen der sozialen Unterstützung sind u.a. die Gewährung von Sachleistungen und praktischen Hilfen, sowie direkte Interventionen zur Problembewältigung.

Letztendlich dürfte auch ein Interesse der Arbeitgeber an einer Verbesserung der sozialen Unterstützung bestehen, da diese eine höheren Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer zur Folge hat.

## 2. Persönliche Bewältigungsmöglichkeiten

### 2.1 Durchbrechen negativer Gedankenkreisläufe

Ob und in welchem Ausmaß eine Situation bei uns Stress hervorruft hängt zum großen Teil von unserer subjektiven Einschätzung der Umwelt und unserer eigenen Person ab. Mangelndes Selbstvertrauen, Vorurteile oder schlechte Erfahrungen

---

<sup>60</sup> Vgl. Abb. 6, Anhang S. 37

<sup>61</sup> Vgl. Gusy 1995, S. 62

<sup>62</sup> Vg. Gusy 1995, S. 70 f

gen in der Vergangenheit, sie alle führen dazu, dass wir eine Situation als bedrohlich einschätzen und befürchten, dass wir sie nicht bewältigen können. Wir leiden unter Versagensängsten und sind in einem Kreislauf aus negativen Gedanken gefangen, der uns handlungsunfähig macht.

In einer solchen Situation kann es hilfreich sein, sich vorzustellen was im schlimmsten Fall, dem sog. „worst case“ passieren kann. Oft kommt der Betroffene zu der Einsicht, dass selbst bei Eintreten der schlimmsten Befürchtungen, die Konsequenzen gar nicht so schlimm sind, wie ursprünglich angenommen.

Auch die bewusste Erinnerung an ähnliche Situationen, die bereits erfolgreich bewältigt wurden, kann helfen sinnvolle Lösungsstrategien zu entwickeln und die Angst vor einer Aufgabe abzubauen.

Gerade wenn wir wissen, dass in absehbarer Zeit eine größere berufliche Aufgabe auf uns zukommt ist es sinnvoll, sich bereits im Vorfeld Gedanken darüber zu machen, wie man dieser begegnen kann.<sup>63</sup> Wenn wir unter Stress stehen, sind wir gezwungen rasche Entscheidungen zu treffen, die nicht immer den gewünschten Erfolg mit sich bringen. Im Vorfeld haben wir dagegen genügend Zeit eine Situation in Gedanken durchzuspielen und alternative Lösungsansätze zu entwickeln. Beim Zusammentreffen mit der belastenden Situation sind wir bereits vorbereitet und können sie dadurch leichter bewältigen.

## 2.2 Arbeit sinnvoll planen

Urlaubs- und Krankheitsvertretung, hohes saisonales Arbeitsaufkommen oder ein neuer Arbeitsplatz, dies sind nur einige Gründe, die dazu führen, dass uns die Arbeit manchmal über den Kopf wächst. In diesem Fall gilt es einzuschreiten und Wege zu entwickeln, die zu einer besseren Bewältigung der Arbeit führen.

Dies kann durch eine sinnvolle Planung gelingen, bei der auch langfristige Folgen berücksichtigt werden. Blinder Aktionismus gemäß dem Motto „Hauptsache, die Arbeit ist vom Tisch!“ liefert dagegen nur einen kurzfristigen Erfolg.<sup>64</sup>

Besonders sinnvoll ist ein Plan bei wiederkehrenden Aufgaben und langfristigen Projekten, wohingegen er für das einmalige Ausführen einer Aufgabe ein keinen

---

<sup>63</sup> Vgl. Auerbach; Gramling 1998, S. 161

<sup>64</sup> Vgl. Stollreiter; Völyfy; Jencius 2000, S. 144 ff

Sinn macht.<sup>65</sup> Das Aufstellen eines Planes nimmt zwar Zeit in Anspruch, diese wird jedoch im Laufe des Arbeitsprozesses schnell wieder eingespart. Planen erspart doppelte Arbeit, weil wir ähnliche Vorgänge nacheinander abarbeiten können, der Tagesablauf ist strukturierter und wir müssen keine Angst mehr haben uns in Arbeit zu verzetteln oder etwas zu vergesse. Am Ende des Arbeitstages haben wir eine direkte Kontrolle, ob wir unsere Vorgaben erreicht haben und können mit beruhigtem Gewissen nach hause gehen. Im Laufe der Zeit entwickelt sich ein Gespür dafür „[ ], was in einer bestimmten Zeit machbar ist.“<sup>66</sup> Planen ermöglicht es uns also, den gleichen Arbeitsaufwand wie früher mit wenige Kraft- und Zeitaufwand zu bewältigen.

### 2.3 Ziele setzen

Ein weiteres Mittel zur Verringerung von Stress liegt im Setzen geeigneter und selbst gewählter Ziele. Ziele geben unserem Leben Sinn. Belastungen auf dem Weg zum Ziel werden als Eustress, also als positiv empfunden.<sup>67</sup> Ein gutes Ziel zeichnet sich dadurch aus, dass es erreichbar ist. „Zu hohe Ziele, die die individuellen Leistungsvoraussetzungen überfordern führen zu Misserfolg“<sup>68</sup> und als Folge daraus zu einem sinkenden Selbstvertrauen. Andererseits sollen Ziele jedoch auch nicht zu niedrig angesetzt werden. Als Faustregel gilt, dass ein Ziel dann richtig gewählt ist, wenn es mit einer Wahrscheinlichkeit von 80% erreicht werden kann.<sup>69</sup> Das Setzen von Teilzielen auf dem Weg zum Endziel sorgt für eine bessere Erfolgskontrolle und Motivation.

### 2.4 Ausgleich durch Sport und Entspannung

#### 2.4.1 Sportliche Betätigung

Gerade in Zeiten starker beruflicher Anspannung ist es sinnvoll während der Freizeit für ausreichenden Ausgleich zu sorgen und auf diese Weise Stress abzubauen.

---

<sup>65</sup> Vgl., S. 151

<sup>66</sup> Ebd.

<sup>67</sup> Vgl. Stollreiter; Völyfy; Jencius 2000, S. 129

<sup>68</sup> Hacker 1998, S. 365

<sup>69</sup> Vgl. Stollreiter; Völyfy; Jencius 2000, S. 132



Sport eignet sich hierzu besonders gut. Stehen wir unter Stress kommt es zu einer vermehrten Ausschüttung von Stresshormonen, die unsere körperliche Bereitschaft aktivieren. In den meisten Belastungssituationen ist es uns jedoch nicht möglich, diese gesteigerte Aktivität in eine direkte körperliche Bewegung umzusetzen (z.B. während einer Prüfung). Dies führt zu einer Ansammlung der Stresshormone in unserem Organismus und einer Beeinträchtigung des Wohlbefindens. Sport spielt beim Abbau dieser Stresshormone eine große Bedeutung. Daneben führt er zu einer Normalisierung des sympathischen Nervensystems, Muskelentspannung und einer Normalisierung der Atmung.<sup>70</sup> Durch den Sport gewinnen wir Abstand zu etwaigen beruflichen Problemen. Nach sportlicher Tätigkeit fühlen wir uns entspannt und gut gelaunt. Häufigeres Training führt sogar zu einer größeren psychischen und physischen Belastbarkeit. Man empfindet nicht mehr so leicht Stress und entwickelt eine positivere Lebenseinstellung.

Geeignete Formen des Bewegungstrainings sind vor allem Ausdauersportarten, wie Laufen oder Radfahren, und Mannschaftsspiele, wie Tennis oder Volleyball. Wichtig ist in jedem Fall, dass man es mit dem Sport nicht übertreibt und dadurch eine neue Stressquelle schafft. Auch sollte einem die Sportart gefallen, damit man bei der Stange bleibt und lange von den positiven Auswirkungen des Sports profitieren kann.

#### 2.4.2 Entspannung

Neben Sport hilft auch eine bewusste körperliche und seelische Entspannung Stress und seine negativen Folgen zu bewältigen.

Geeignete und relativ leicht erlernbare Möglichkeiten bewusster Entspannung sind z.B. autogenes Training und progressive Muskelentspannung.

Autogenes Training ermöglicht das Erreichen eines Zustands tiefer physischer und psychischer Entspannung. Ausgehend von einer bequemen Sitz- oder Liegeposition schließt man zunächst alle störenden Außenreize aus seinem Bewusstsein aus und konzentriert sich ganz auf sich selbst. Nun stellt man sich ein Gefühl der Schwere und Wärme in den einzelnen Gliedmaßen vor, wobei man mit dem be-

---

<sup>70</sup> Vgl. Tausch 2002, S. 274

vorzugt benutzten Arm beginnt<sup>71</sup>. Durch diese Autosuggestion lässt sich tatsächlich eine Durchblutungssteigerung in Armen und Beinen feststellen. Unterstützt wird dieser Prozess durch eine ruhige und gleichmäßige Atmung. Die positiven Effekte von autogenem Training sind u. a. die Verminderung der Überaktivität des Sympathikus, die Entspannung der Tiefenmuskulatur und eine Verbesserung von Einschlafschwierigkeiten.<sup>72</sup>

Bei der progressiven Muskelentspannung handelt es sich um eine Entspannung der Muskulatur aufgrund einer vorherigen, bewusst durchgeführten, Anspannung. Beginnend mit der dominanten Hand und endend bei den Füßen, spannt man nacheinander jeden Körperteil erst willentlich für ca. sieben Sekunden an und entspannt ihn anschließend für ca. 45 Sekunden.<sup>73</sup> Wichtig ist dabei, auch während der Anspannungsphasen gleichmäßig weiterzuatmen. Im Laufe der Zeit lernt man, nur die Muskeln anzuspannen, die für eine Tätigkeit wirklich gebraucht werden. Unbewusste, durch Stress verursachte Muskelanspannungen werden erkannt und behoben. Weitere positive Auswirkungen sind die Verbesserung von Spannungskopfschmerzen und Einschlafstörungen. Depressionen werden gemindert und es tritt eine größere Ruhe und Gelassenheit ein<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Auerbach; Gramling 1998, S. 134

<sup>72</sup> Vgl. Tausch 2002, S. 304 f

<sup>73</sup> Vgl. Auerbach; Gramling 1998, S. 130

<sup>74</sup> Vgl. Tausch 2002, S. 282-285

## **VI. Fazit:**

Stress ist ein allgegenwärtiges Phänomen, dem sich besonders in unserer Zeit kaum jemand entziehen kann.

Betrieblicher Stress kann viele Ursachen haben und stellt hohe Anforderungen an die psychische und physische Belastbarkeit von Arbeitnehmern. Dies führt häufig zu einer Überforderung der persönlichen Leistungsfähigkeit. Als Folge tritt eine Verschlechterung der körperlichen und seelischen Verfassung ein. Wir sind diesem Stress jedoch nicht hilflos ausgeliefert, sondern können durch unser Handeln positiven Einfluss nehmen. Bewältigungsstrategien setzen einerseits auf betrieblicher Ebene an, indem sie ungünstige Arbeitsbedingungen verbessern und den innerbetrieblichen Zusammenhalt fördern. Andererseits ist auch der Einzelne Arbeitnehmer gefragt, wenn es darum geht die eigene Arbeit sinnvoll aufzuteilen und für Ausgleich in der Freizeit zu sorgen.

Ein Interesse an einer besseren Stressbewältigung besteht auf Arbeitnehmer-, wie auch auf Arbeitgeberseite.

Für die Arbeitgeber bedeutet eine geringere berufliche Belastung eine höhere Ausgeglichenheit und Lebenszufriedenheit. Die Arbeitgeber profitieren durch geringere Fehlzeiten und eine höhere Produktivität.

Eine vollständige Vermeidung von betrieblichem Stress ist zwar unmöglich, wir können aber lernen mit ihm um zugehen, damit nicht der Stress über unser Leben herrscht, sondern wir über den Stress.

## VII. Literaturverzeichnis

Auerbach, M. Stephen; Gramling, Sandra E.: Stress Management.

PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS; 2. Aufl., New Jersey 1998

Gesundheitsbericht des Bundes: Kapitel 4.15 Arbeitsbelastung; URL:

[http://www.gbe-bund.de/pls/gbe/ergebnisse.prc\\_pruef\\_verweise?p\\_uid=gast&p\\_aid=4847609&p\\_fid=00000879&p\\_ftyp=TXT&p\\_pspkz=D&p\\_sspkz=&p\\_wsp=&p\\_vtrau=4&p\\_hlp\\_nr=2&p\\_sprache=d&p\\_lfd\\_nr=39&p\\_news=&p\\_window=&p\\_modus=2&p\\_janein=J](http://www.gbe-bund.de/pls/gbe/ergebnisse.prc_pruef_verweise?p_uid=gast&p_aid=4847609&p_fid=00000879&p_ftyp=TXT&p_pspkz=D&p_sspkz=&p_wsp=&p_vtrau=4&p_hlp_nr=2&p_sprache=d&p_lfd_nr=39&p_news=&p_window=&p_modus=2&p_janein=J) (18.12.2003)

Deutsche Migräne- und Kopfschmerz-gesellschaft: Die Behandlung des Kopfschmerzes vom Spannungstyp. Punkt 5. Pathophysiologie, URL:

<http://www.dmkg.de> (28.11.2003)

Deutsche Migräne- und Kopfschmerz-gesellschaft: Pressemitteilungen Kopfschmerz-News 3/2000. URL: <http://www.dmkg.de> (28.11.2003)

Gusy, Burkhard: Stressoren in der Arbeit, Soziale Unterstützung und Burnout. -Eine Kausalanalyse-; München, Wien 1995

Hacker, Winfried; Ulrich, Eberhard (Hrsg.): Allgemeine Arbeitspsychologie Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. 1. Aufl., Bern u. a. 1998

Hacker, Winfried (auch Hrsg.); Richter Peter: Psychische Fehlbeanspruchung. Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress; Berlin 1980

Hecht, Karl (Hrsg.); Scherf, Hans-Peter (Hrsg.); König, Ovidiu (Hrsg.): Emotioneller Stress durch Überforderung und Unterforderung. Berlin, Milow 2001

Kliebisch, Udo W.: Blitzschnell abschalten! Stress-Management mit NLP. Band 1 aus der Reihe Schule direkt. Die Praxisreihe für Selbst-Management, Organisationsentwicklung und Unterricht; Hohengehren 1998

*Makin, Peter E.; Lindley, Patricia A.: POSITIVE STRESS MANAGEMENT.  
A PRACTICAL GUIDE FOR THOSE WHO WORK UNDER  
PRESSURE; London 1991*

*Microsoft®: Encarta® Enzyklopädie Professional 2003. © 1993-2002 Microsoft  
Corporation*

*Oesterreich, Rainer (Hrsg.); Volpert, Walter (Hrsg.): Psychologie gesundheitsge-  
rechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur  
Arbeitsgestaltung; 1. Aufl., Bern u. a. 1999*

*Pramann, Ulrich: EINFACH WOHL FÜHLEN. Tricks und Alltagstipps mit gro-  
ßer Wirkung; 5. Aufl., München 2000 (Erstauflage 1997)*

*Seibel, Hans Dieter; Lühring, Horst: Arbeit und psychische Gesundheit. Belas-  
tungen und Beanspruchungen durch die Arbeit und ihre Auswirkungen auf  
die psychische Gesundheit: Eine Untersuchung bei männlichen und weib-  
lichen Arbeitern und Angestellten; Göttingen 1984*

*Selye, Hans: Stress ohne Distress. Rede vom 22.05.1976, auf der 1. internationa-  
len Konferenz über Evolution und Bewusstsein in Hamburg; URL:  
[http://www.i-p-p-m.de/BeratungTherapie/Stress\\_burn\\_out1/stress\\_burn\\_out1.html#Vortrag Selye](http://www.i-p-p-m.de/BeratungTherapie/Stress_burn_out1/stress_burn_out1.html#Vortrag_Selye) (15.11.2003)*

*Selye, H.: The stress of life. New York 1956*

*Stangl, Werner: Stresstheorien. URL: [http://stangl-taller.at/  
ARBEITSBLAETTER/EMOTION/Stresstheorien.shtml](http://stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/EMOTION/Stresstheorien.shtml) (19.11.2003)*

*Stengel, Martin: PSYCHOLOGIE DER ARBEIT. Weinheim 1997*

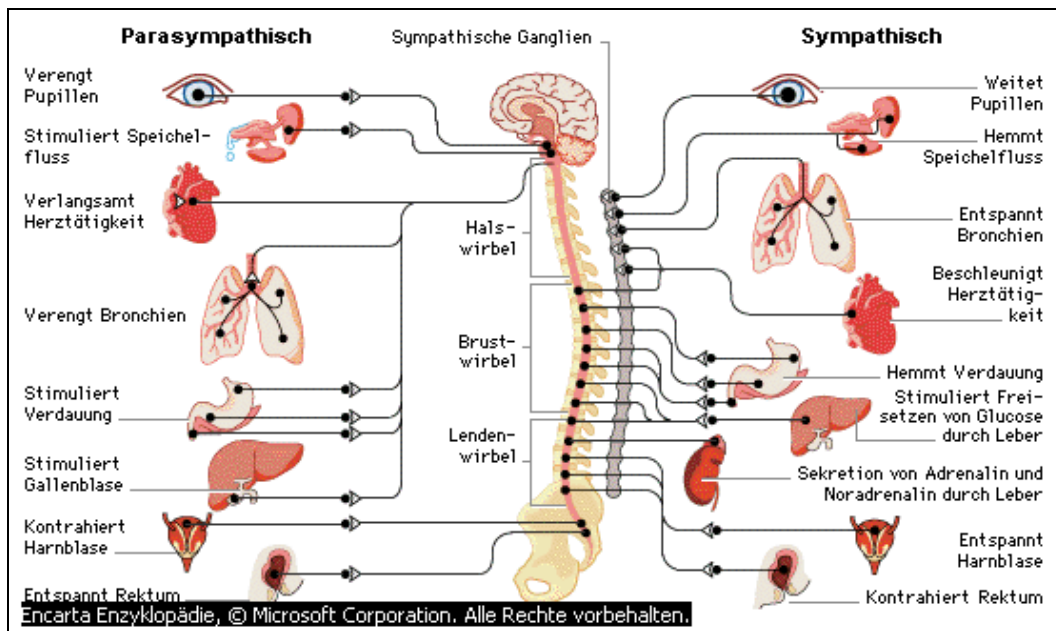
*Stollreiter, Marc; Völgyfy, Johannes; Jencius, Thomas: Stress-Management.*

Das WAAGE-Programm: Mehr Erfolg mit weniger Stress; Weinheim,  
Basel 2002

*Tausch, Reinhard: Hilfen bei Stress und Belastung. Was wir für unsere Gesundheit tun können; 11. Auflage, Hamburg 2000 (Erstausgabe 1996)*

Anlage I

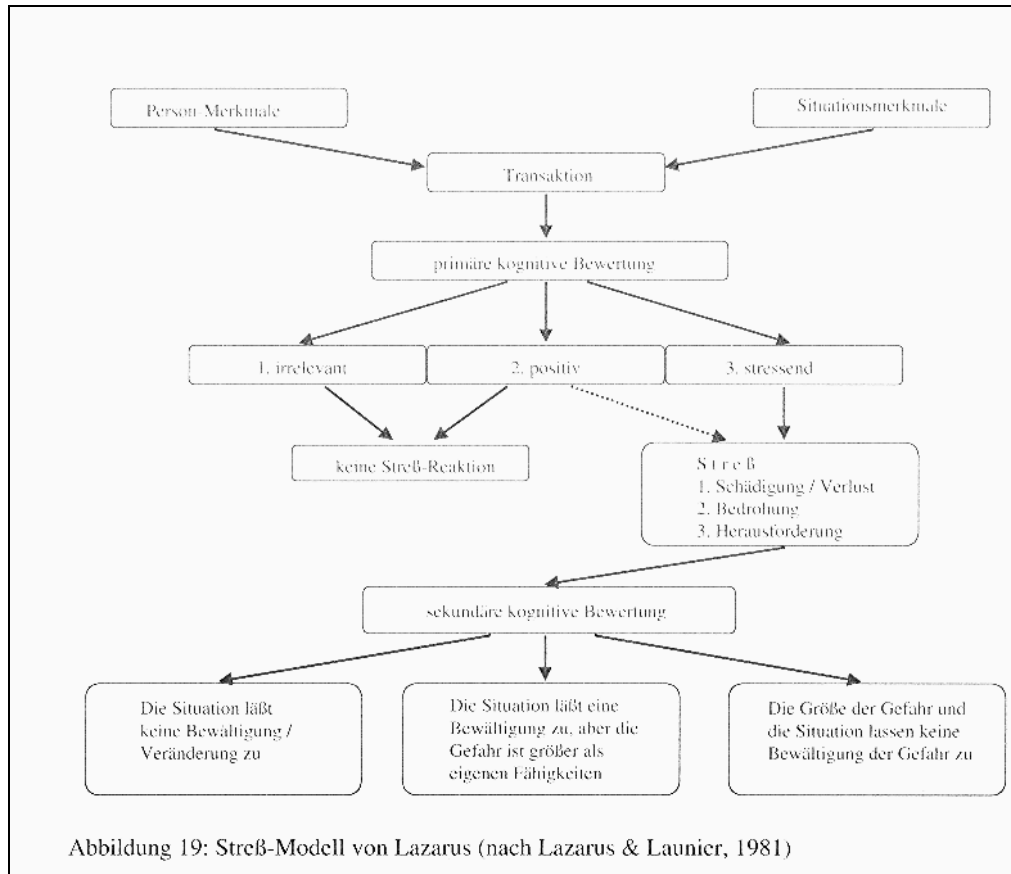
Abb. 1: Vegetatives Nervensystem



Quelle: Microsoft Encarta Enzyklopädie 2003

## Anlage II

**Abb. 2: Transaktionales Stressmodell**

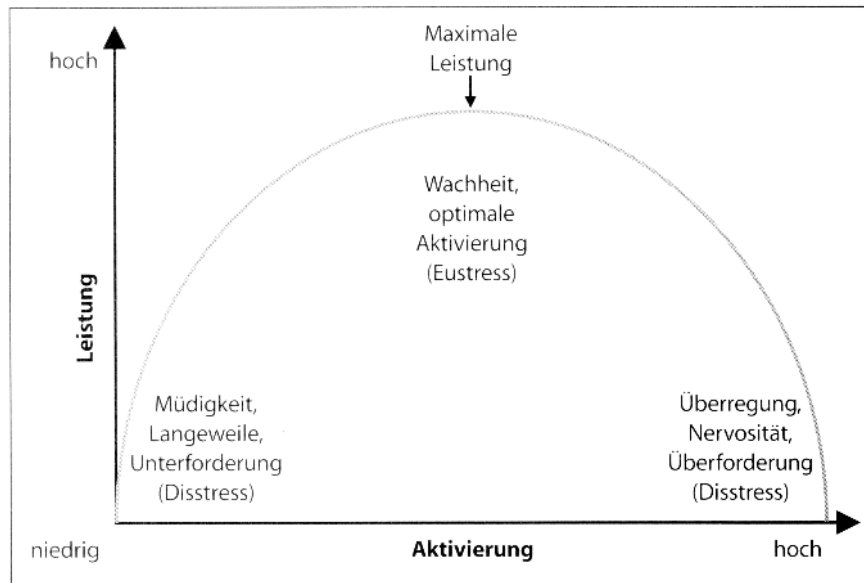


Quelle: Stengel 1997, S.202



### Anlage III

**Abb. 3: Yerkes-Dodson-Gesetz**



*Das Yerkes-Dodson-Gesetz besagt, dass zwischen der physiologischen Aktivierung und der Leistungsfähigkeit ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang besteht. Ihr Leistungsoptimum erreichen Sie demnach bei einem Grad mittlerer Aktivierung.*

Quelle: Stollreiter; Volgyfy; Jencius, 2000, S.47

Anlage IV

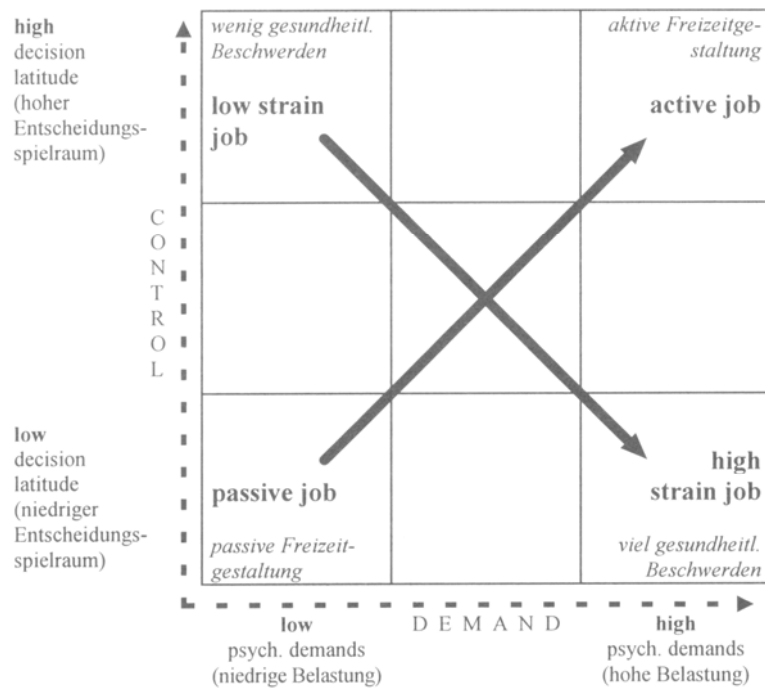
**Abb. 4: Die 10 häufigsten Todesursachen**

Sterbefälle nach den 10 häufigsten Todesursachen <sup>1</sup> insgesamt und nach Geschlecht 2001			
ICD-10 <sup>2</sup> Pos.Nr.	Todesursache	Gestorbene insgesamt	
		Anzahl	Anteil an insgesamt in %
125	Chronische ischämische Herzkrankheit	92 775	11,2
121	Akuter Myokardinfarkt	65 228	7,9
I 50	Herzinsuffizienz	56 799	6,8
I 64	Schlaganfall, nicht als Blutung oder Infarkt bezeichnet	40 671	4,9
C 34	Bösartige Neubildung der Bronchien und der Lunge	38 525	4,6
C 18	Bösartige Neubildung des Dickdarmes	19 950	2,4
C 50	Bösartige Neubildung der Brustdrüse [Mama]	17 737	2,1
J 44	Sonstige chronische obstruktive Lungenkrankheit	17 062	2,1
J 18	Pneumonie, Erreger nicht näher bezeichnet	16 900	2,0
E 14	Nicht näher bezeichneter Diabetes mellitus	15 145	1,8

Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland 2003 (Stand März 2003)

Anlage V

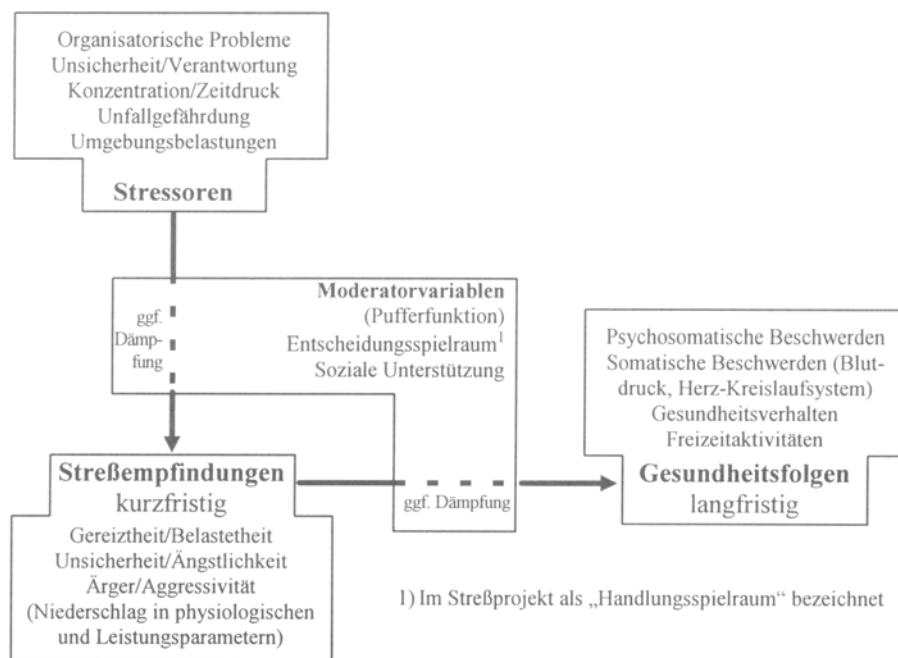
**Abb. 5: Demand/Control-Modell von Karasek**



Quelle: Oesterreich, Volpert 1999, S. 158

Anlage VI

**Abb. 6: Moderatorvariable von Entscheidungsspielraum und sozialer Unterstützung**



Quelle: Oesterreich; Volpert 1999, S.192

