



STRESSOREN (36/3)

[ig] Berufliche Aufgabenerfüllung und Stress sind voneinander kaum zu trennen. Nicht jeder erlebt eine Situation jedoch als gleich belastend, schwierig oder stressauslösend. Reaktionen auf Stress reichen dabei von *leicht irritiert* bis *vollkommen erstarrt*. Im Laufe des Lebens entwickelt jeder Mensch sogenannte Copingstrategien [Bewältigungswege], um als schwierig erlebte Situationen oder Lebensphasen zu meistern. Der rasante Wandel der Arbeitswelt, die zunehmende Komplexität und Abhängigkeiten, unübersichtliche und zeitkritische Situationen wollen gemanagt werden. Und das erfordert eine gute Fähigkeit, um dem mit ihnen entstehenden Stress zu begegnen.

Förderlicher und belastender Stress

Jede Form von Stress ist mit einem Spannungszustand verbunden. Ein wenig Stress gestaltet das Leben interessanter und fördert als ‚positiver‘ Stress die Leistungsfähigkeit und erhöht die Aufmerksamkeit, ohne dem Organismus oder der Psyche zu schaden. Dieser Stress tritt bei Situationen auf, in denen ein Mensch stark zu einer bestimmten Leistung motiviert ist – wie zum Beispiel bei einem sportlichen Wettbewerb – und dabei auch Glücksgefühle empfindet.

Völlig anders ist der negative Stress zu bewerten. Er entsteht, wenn eine bevorstehende Aufgabe als unlösbar oder besonders bedrohlich empfunden wird. Die betroffene Person wird versuchen, diese Situation zu vermeiden, weil deren Kontrolle als nicht mehr in der eigenen Kompetenz liegend wahrgenommen wird. Werden solche Situationen öfter erlebt und ist ihre Abwehr nicht möglich, dann kann es zu gesundheitlichen Folgen kommen, sofern neue Bewältigungsstrategien nicht erlernt werden oder die bestehenden nicht auf die Stresssituationen angepasst werden können.

Man unterscheidet ferner, ob die betroffene Person den Stress selbst erzeugt, dieser sozusagen ‚von innen‘ kommt [innerer Stressor], oder ob die Person Umwelteinflüssen ausgesetzt ist, die einzeln oder in ihrer Gesamtheit Stress erzeugen [äußerer Stressor]. Stressoren können Ereignisse, Situationen, Personen oder Umweltreize sein, die entsprechend der eigenen Bewertung Stress erzeugen. Ein Techno-Fan wird seine Musik womöglich als entspannend empfinden, während ein Klassik-Liebhaber diese Art von Musik als ‚stressig‘ wahrnehmen wird. Die eigene Bewertung als auch die gefühlte Intensität, mit der ein Stressor auf eine Person einwirkt, entscheiden darüber, wie belastend dieser der betroffenen Person erscheint.

Innere Stressoren werden vor allem durch die Erziehung und Erfahrungen in frühen Jahren beeinflusst. Hohe Ansprüche, Erwartungen, unerfüllte Wünsche, Perfektionismus, geringe Belastbarkeit können mögliche Ursachen für Stress sein. Den Anforderungen zu entsprechen kann ein Antrieb sein, sich zu engagieren und Stolz auf das Gelingen erzeugen. Ebenso kann aber auch Lähmung entstehen aus der Angst, es nicht zu schaffen.

Ein Selbsttest über bestehende Stressoren finden Sie **hier** → [o](#)

Anregungen für Führungskräfte, um Stressoren zu minimieren

Ruhezeiten: Achten Sie darauf, dass Pausen eingehalten werden und geben Sie Hinweise, sobald Mitarbeiter regelmäßig über Gebühr Arbeitszeiten überschreiten.

Überstunden: Kalkulieren Sie realistische Projektzeiten oder Aufgabenzeiten ein, so dass keine Überstunden notwendig sind. Stimmen Sie Überstunden nur in Sonderfällen ab, nicht als Routine. Und holen Sie Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen aus der Freizeit zurück an den Arbeitsplatz.

Heimarbeitplätze: Auch Mitarbeiter, die von zu Hause arbeiten, sind nicht rund um die Uhr verfügbar. Bei Kontakten zu Kollegen in anderen Ländern sorgen Sie für abgestimmte, für die Beteiligten sinnvolle Kontaktzeiten.

Urlaube: Initiieren Sie eine Urlaubsplanung, die eine vertretbare zusätzliche Belastung der daheim Gebliebenen erlaubt. Und regeln Sie frühzeitig Vertretungen, so dass keine oder wenig Engpässe entstehen. Zusätzliche Aufgaben können mit gleicher Qualität nur begrenzt zugemutet werden.

Arbeitsmittel: Nehmen Sie die Rückmeldungen über fehlende Arbeitsmittel, unzureichende Versorgung mit Ressourcen oder störungsanfällige Prozesse ernst und organisieren Sie Abhilfe.

Sicherheitsbestimmungen: Prüfen Sie, ob alle Sicherheitsbestimmungen bekannt sind und eingehalten werden.

Zuhören: Entwickeln Sie ein Ohr für formulierte Belastungssituationen, die auch im privaten Bereich entstehen können. Lieber eine Frage stellen, wo eventuell Probleme sein könnten als Signale beharrlich zu überhören, manchmal aus Diskretion gegenüber dem Mitarbeiter.