

# 1. Einführung in das Thema Streß und Wegweiser durch diesen Band

---

Karl-Klaus Pullig, Universität - GH - Paderborn

## Gliederung

1. Zum Begriff Streß und Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten
  - 1.1 Das Streßkonzept
  - 1.2 Streß und Arbeitszufriedenheit
  - 1.3 Streß und seelische Gesundheit
  - 1.4 Literatur
2. Wegweiser durch diesen Band

## 1. Zum Begriff Streß und Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten<sup>1</sup>

### 1.1 Das Streßkonzept

Vor etwa 50 Jahren wurde der Begriff Streß in die wissenschaftliche Diskussion und Forschung eingeführt (H. Selye), und mittlerweile erscheinen nicht nur jährlich schätzungsweise 500 wissenschaftliche Beiträge zu diesem Phänomen (Nitsch, 1981, 18), sondern der Ausdruck hat auch Eingang in die Umgangssprache gefunden und bedeutet so etwas ähnliches wie "Belastung" oder ein Spannungsverhältnis zwischen den Fähigkeiten der Person und den Anforderungen der Umwelt (Lazarus/Launier, 1981). 31 % der Deutschen gaben 1982 an, unter Streß zu leiden (HANDELSBLATT vom 05.07.83). Die Fragestellungen der Streßforschung betonen - je nach zugrundeliegendem theoretischen Modell - unterschiedliche Aspekte, z. B.  
- welche Situationskonstellationen (Reize) lösen Streß aus?  
(reizzentrierte Fragestellung),

---

<sup>1</sup> vgl. hierzu auch: Pullig, K.-K.: Seelische Gesundheit als Maßstab für sozial-organisatorische Gestaltung, in: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, hrsg. v. Institut Mensch und Arbeitswelt, Stuttgart, Heft 3/1985

- wie reagieren Menschen (oder auch Tiere!) auf bestimmte Reizkonstellationen? (reaktions-betonte Fragestellung),
- welche Prozesse (seelische, kognitive, physiologische), insbesondere welche Stress-Bewältigungsprozesse wenden Menschen in Stresssituationen an?

Viele Forscher stimmen darin überein, daß eine Stresssituation am besten charakterisiert werden kann als wahrgenommene Bedrohung, Schädigung oder Herausforderung, verbunden mit Kontrollverlust (Lazarus/Launier; 1981; Bronner, 1984). Das heißt, Stressreaktionen, etwa gemessen an dem erhöhten Ausstoß von Adrenalin, psychischen Befindlichkeitsstörungen wie Depression oder somatischen Beschwerden wie Herzerkrankungen, Magenschwür usw., sind um so wahrscheinlicher bzw. ausgeprägter, je weniger die betroffene Person Einfluß auf ihre Umwelt nehmen kann bzw. je weniger sie die Situation selbst gestalten und verändern kann; mit anderen Worten: je ohnmächtiger sie sich fühlt. Zum Beispiel war die Adrenalausschüttung bei Lärmstress höher, wenn keine Kontrollmöglichkeit über die Lärmquelle (den sogenannten Stressor) bestand (Udris, 1981, 406). Natürlich sind die Zusammenhänge kompliziert, denn: "Ob und wie stark ein Reiz als "Stressor" wirkt, hängt wesentlich davon ab, wie er von der betreffenden Person wahrgenommen und verarbeitet wird, über welche Bewältigungsfähigkeiten sie verfügt und welche Bewältigungsstrategien sie wählt." (Nitsch, 1981, 47); d. h., was den einen streßt, läßt den anderen u. U. unberührt.

## 1.2 Stress und Arbeitszufriedenheit

Würde man das Wort Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit durch das Wort Stress austauschen, so änderte sich in vielen Berichten der Informationsgehalt bzw. die Erkenntnisfülle so gut wie gar nicht. Viele Stressmodelle gehen - ähnlich wie die Arbeitszufriedenheitskonzepte - von einer Art Regelsystem aus, das dazu tendiere, sich immer selbst ins Gleichgewicht zu bringen (Homöostase-Modell). Stress wird in diesem Sinne beschrieben als Maß der Übereinstimmung bzw. des Gleichgewichts zwischen den Anforderungen der Umgebung (Umwelt) und den Kapazitäten der Person.

Es ist bemerkenswert, daß in empirischen Untersuchungen dieselben Faktoren, z. B. "Beschäftigung mit menschlichen Problemen", sowohl Streß als auch Arbeits(un)zufriedenheit "erklären" (Cooper, 1981); und Bronner (1984) meint, daß ähnliches für andere Faktoren gelten dürfte, z. B. für "Zeitdruck und Terminarbeit"! Diese Faktoren stehen also sowohl mit Streß als auch mit Arbeits(un)zufriedenheit in Zusammenhang, und möglicherweise werden hier zwei Ausdrücke für das gleiche Phänomen verwendet.

Arbeitszufriedenheit wird in Streßuntersuchungen sowohl als abhängige als auch unabhängige Variable benutzt, also einmal als Ergebnisgröße (Indikator) der Streßwirkung und zum anderen als Auslöser für Streß!

Leider fehlen aber über längere Zeiträume (etwa mehrere Jahre) gehende Streßuntersuchungen. Außerdem liegt ihnen weitgehend ein Menschenbild zugrunde, das sich am mechanistischen bzw. technischen Regelkreismodell orientiert (vgl. z. B. Nitsch, 1981, 29-51). Einige Streß- und auch Arbeitszufriedenheits-Konzepte basieren eher auf simplen Reiz-Reaktions-Modellen, indem sie herauszufinden versuchen, welche Arten von Situationen sich als streßauslösend oder arbeitszufriedenheitsfördernd bzw. -hemmend beschreiben und gruppieren lassen.

Dennoch bietet die Streßforschung interessante Hinweise für die Gestaltung einer "gesunden" Arbeitssituation bzw. für die Selbsterziehung zu mehr Streßresistenz, was die nachfolgenden Beiträge in diesem Band belegen können.

### 1.3 Streß und seelische Gesundheit

Wer ist seelisch gesund/krank?

Becker (1982) fand beim Vergleich von 9 Konzepten<sup>2</sup> der seelischen Gesundheit folgende Hauptkriterien heraus, an denen seelische Gesundheit gemessen bzw. verankert wird:

Übereinstimmende Kriterien bei allen Autoren sind: Produktivität (Kreativität, Tätigsein, Werksinn) und Liebesfähigkeit (Intimität).

---

<sup>2</sup> Analysiert wurden die Konzepte von Freud, Erikson, Menninger, Fromm, Rogers, Maslow, Jourard, Allport und Frankl

(Schon Freud brachte seelische Gesundheit auf die Kurzformel: "Lieben und arbeiten!"). Im übrigen unterscheiden sich aber die Konzepte, indem sie seelische Gesundheit an jeweils einer der folgenden drei Kriterien (Maßstäbe) verankern:

1. Kompetenz zum Vollzug interner und externer Anpassungsleistungen
2. Selbstaktualisierung, d. h. "freie" Entfaltung der individuellen Anlagen und deren Einsatz; sowie Befriedigung der "wahren" Bedürfnisse und Interessen
3. Sinnfindung, d. h. Bejahung bestimmter Ziele/Werte; Vorhandensein eines kohärenten Bezugs- und Orientierungssystems.

Dementsprechend faßt Becker die drei Theorien in drei Modelltypen zusammen, die er nennt:

1. Regulationskompetenz-Modelle
2. Selbstaktualisierungs-Modelle und
3. Sinnfindungs-Modelle.

zu 1. Regulationskompetenz-Modelle:

Diese werden am eindeutigsten von Freud, Menninger und Erikson vertreten. Leitidee ist die (Wieder-)Herstellung des inneren und äußeren Gleichgewichts. Inneres Gleichgewicht wird verstanden als relativ spannungsfreies Zusammenwirken von Es, Ich und Über-Ich (Freud), bzw. als integrierende Leistung des Ich (Menninger), bzw. als Urvertrauen, Ich-Identifikation oder Ich-Integration (Erikson). Mit äußerem Gleichgewicht ist gemeint die Anpassung an die Umwelt (Assimilation und Akkommodation nach Piaget)<sup>3</sup> durch Denken und angemessene Wahrnehmung. Inneres und äußeres Gleichgewicht müssen wiederum im (Meta-) Gleichgewicht sein.

zu 2. Selbstaktualisierungs-Modelle:

Hauptvertreter sind Fromm, Rogers, Maslow und Jourard. Selbstaktualisierung kann übersetzt werden als "eigene Anlagen und Potentiale auf schöpferischem Weg zur Entfaltung bringen" oder als nicht außengeleitetes, sondern entsprechend einer autonomen Moral und Selbstverantwortlichkeit.

---

<sup>3</sup> Assimilation: Objekte werden in kognitive Schemata eingefügt (von entwicklungspsychologischen Phasen abhängig!)  
Akkommodation: Anpassung des kognitiven Schemas an Umwelterfahrungen

keit gesteuertes Verhalten, verbunden mit Selbstachtung und Selbstvertrauen. Im Gegensatz zu den Regulationskompetenz-Modellen werten die Selbstaktualisierungs-Modelle "stabile Gleichgewichtszustände als Risiken der Stagnation und Erstarrung"!

### zu 3. Sinnfindungs-Modelle:

Frankl meint, daß es "nicht sehr fruchtbar ist, von einem Modell der Befriedigung bestimmter biologischer Bedürfnisse und der Spannungsreduktion auszugehen" und er spricht vom "Willen zum Sinn". Der Mensch wird als geistiges Wesen begriffen, das sein Handeln an Werten und Sinninhalten orientiert. Leiden und Triebversagen werden in Kauf genommen, wenn sie als notwendig und sinnvoll betrachtet werden. Die Sinnfindungstheoretiker üben Kritik am Homöostaseprinzip und am Kriterium des direkten Strebens nach Wohlbefinden und Glück.

Seelisch krank ist also

- im Sinne der Regulationskompetenz-Modelle: wer seelisch "gestört", "fehlangepaßt" bzw. "aus dem Gleichgewicht geraten ist";
- im Sinne der Selbstaktualisierungs-Modelle: wer sich selbst entfremdet ist und bei dem "verhindertes Wachstum" vorliegt;
- im Sinne der Sinnfindungs-Modelle: wer sich "innerlich leer fühlt", unter "Sinnverlust" leidet bzw. ein "Gefühl der Sinnlosigkeit" hat.

Eine auffallende Ähnlichkeit besteht zwischen den Regulationskompetenzmodellen der seelischen Gesundheit und den Ergebnissen vieler Streßforscher. So meinen z. B. Lazarus/Launier (1981, 241): "Es gibt intuitive und empirische Gründe für die Annahme, daß die jeweilige Art, wie Menschen Streß bewältigen, noch wichtiger für Lebensmoral, soziale Anpassung und Gesundheit/Krankheit sind als die Häufigkeit und Schwere der Streßepisoden selbst."

Bronner (1984) spricht von der "Strategie der aktiven Selbstregulation" und weist auf ähnliche Ergebnisse aus der Entscheidungsforschung hin, wo sich gezeigt habe, daß Selbstsicherheit und Interesse bei der Lösung komplexer Probleme wesentlich sind. Das Ziel dieser Strategie liege in der Vermittlung der Fähigkeit, über geeignete aktive Selbstregulationen

schädliche physiologische und psychologische Prozesse "in sich abfangen zu lernen" (Gebert, 1981, 201). Schließlich weist Affemann (1979, 120 ff.) auf den Zusammenhang zwischen mangelnder Ich-Stärke und mangelnder Streßresistenz hin.

Regulationskompetenz-Konzepte scheinen übrigens dem westlichen Denken zu entsprechen, das die Welt für machbar, kontrollierbar hält, im Gegensatz zum östlichen Denken, bei dem Begriffe wie "geschehen lassen" oder "werden" vorherrschen. Der westliche Mensch scheint nur dann "nicht gestreßt" zu sein, wenn er sein Verhältnis zur Umwelt "unter Kontrolle" hat!

Es sei auch noch einmal daran erinnert, daß "Kontrollverlust" als Hauptcharakteristikum von Streß angesehen wird. Das heißt also: Ob und welche Streßfolgen eintreten, hängt weitgehend von den Bewältigungsprozessen der jeweiligen Person ab. Andererseits wird auch psychische Gesundheit definiert als die Fähigkeit zur Selbstregulation, wie wir gesehen haben. Das führt leicht zu dem Zirkelschluß: (1) Psychisch gesund/krank ist derjenige, der genügend/zuwenig Selbstregulationskompetenz besitzt, (2) ob und welche Streßfolgen auftreten, hängt von den Selbstregulationsprozessen (Bewältigungsprozessen) der jeweiligen Person ab. Daraus ergibt sich trivial: (3) Psychisch gesund ist derjenige, bei dem keine Streßfolgen auftreten. Es ist aus dieser Sichtweise müßig zu fragen, welche Auswirkung Streß auf psychische Gesundheit/Krankheit hat, vielmehr sind Streßreaktionen dann lediglich Symptome (Indikatoren) für psychische Krankheit. Oder anders ausgedrückt: Ein seelisch gesunder Mensch wird nicht gestreßt und umgekehrt!

Mit dem Streßkonzept scheint man also der Frage nach der Erhaltung bzw. Entwicklung psychischer Gesundheit nicht sehr viel näherzukommen. Es sei denn, es gelte die Formel psychisch krank gleich gestreßt. Dann müßte man in der Tat alles, was Streß bereitet, vermeiden und bekämpfen. Diese Formel erweist sich aber auf den ersten Blick als unglaublich, und Streßforscher (z. B. Lazarus/Launier) weisen auch darauf hin, daß Streß durchaus "gesund" sein kann. In dieser Hinsicht erscheinen dann auch die in der Streßforschung untersuchten sogenannten Streßauslöser oder Streßfaktoren relativ willkürlich aus einer unendlichen Fülle herausgegriffen, denn es macht nicht viel Sinn, einzelne Reize, wie z. B. Lärm, Einsamkeit

oder Zeitdruck, zu isolieren und deren Auswirkungen auf Menschen zu messen. Dies wird natürlich auch von den Streßforschern selbst erkannt, und sie versuchen deshalb, das Streßgeschehen als Prozeß zu erfassen. Sinnvoll scheint mir auch der ganzheitlichere Ansatz von Affemann (1979, 118) zu sein, der von Streßauswirkungen auf die Gesamtpersönlichkeit ausgeht: "Streß erzeugt somit die Umwelt in dem Maße, in dem sie der Gesamtpersönlichkeit des Menschen nicht entspricht." P

Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß der Ausdruck seelische Gesundheit bei den Streßforschern oft vermieden und z. B. durch "psycho-soziales Wohlbefinden" oder angloamerikanisch "mental health" ersetzt wird. W

Der Begriff seelische Gesundheit scheint eben weitgehend ungeklärt, kaum meßbar und daher für empirische Untersuchungen unbrauchbar. (Auch über die Dreiheit von Körper, Geist und Seele des Menschen besteht ja weithin Unklarheit!) Dies ist nicht verwunderlich, wenn man berücksichtigt, daß es sich bei seelischer Gesundheit um menschliche Entwicklungen, Wachstumsvorgänge, d. h. dynamische, dauernd veränderliche Prozesse handelt, die mit Indikatoren wie Herzfrequenz, Blutdruck, Adrenalinausschüttung, Zigaretten-, Alkohol-, Koffeinkonsum, psychosomatischen Beschwerden wie Asthma, Magengeschwür, Gefühlsbeschreibungen wie Angst, Selbstwertgefühl oder Urteile über die Lebenszufriedenheit nicht ausreichend erfaßt werden können. J

## 1.4 Literatur

AFFEMANN, Rudolf:

Geistige Ursachen gesellschaftlicher Stressoren, seelische Ursachen von Streßanfälligkeit und pädagogische Möglichkeiten des Streßabbaus, in: Das öffentliche Gesundheitswesen, 41. Jg., Heft 3 (März 1979, S. 117-123)

BECKER, Peter:

Psychologie der seelischen Gesundheit, Bd. 1: Theorien, Modelle, Diagnostik, Göttingen u. a., 1982

BRONNER, Rolf:

Streß - Belastung - Beanspruchung, in: ZFO, 53 Jg. (1984), Hefte 3 + 4, 202-205; 269-272

COOPER, Cary L.:

Streß auf verschiedenen Stufen der Managementhierarchie, in: Frese, Michael (Hrsg.): Streß im Büro, Bern-Stuttgart-Wien 1981

GEBERT, Diether:

Belastung und Beanspruchung in Organisationen - Ergebnisse der Streßforschung, Stuttgart 1981

HANDELSBLATT:

vom 05.07.83: Arbeitsmoral; und vom 02./03.07.83

LAZARUS, Richard S./LAUNIER, Raymond:

Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, in: Nitsch (1981), 213-259

NITSCH, Jürgen R. (Hrsg.):

Streß, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern-Stuttgart-Wien 1981

PULLIG, Karl-Klaus:

Seelische Gesundheit als Maßstab für sozial-organisatorische Gestaltung, in: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, hrsg. vom Institut Mensch und Arbeitswelt, Stuttgart, Heft 3/1985

UDRIS, Ivar:

Streß in arbeitspsychologischer Sicht, in: Nitsch (1981), 391-440

## 2. Wegweiser durch diesen Band

Ist Streß eine typische Erscheinung unserer westlichen, von Effizienz und Leistung gekennzeichneten Kultur oder ein allgemein-menschheitliches Problem? Wie gehen die Menschen in unterschiedlichen Kulturkreisen mit Streß um? Können wir etwa von der orientalischen Kultur Anstöße zur besseren Streßbewältigung gewinnen?

Peseschkian (An den Grenzen der Belastbarkeit - Streßbewältigung in unterschiedlichen Kulturkreisen) kennt insbesondere die orientalische und die mitteleuropäische Kultur aus jeweils langjähriger eigener Erfahrung und verbindet - auch in seinem Beitrag - die Aspekte beider Kulturkreise; vielleicht wirkt auf manchen Leser bereits die orientalische Kunst, mit Parabeln und blumigen Anekdoten die analytisch-abstrakten Sachverhalte anzureichern, harmonisierend und streßmindernd, bei anderen mag sie aber Ungeduld aufkommen lassen. Das streßvorbeugende bzw. streßmindernde Konzept nennt er "positive Psychotherapie", die auf drei Säulen stehe: dem positiven Ansatz, dem inhaltlichen Ansatz und dem Fünf-Stufen-System. Den positiven Ansatz erläutert Peseschkian an der Gegenüberstellung typisch westlicher und typisch östlicher Reaktionsweisen in bestimmten Streßsituationen, z. B. bei Krankheit, Depressionen oder Todesfällen. An diesem sogen. transkulturellen Ansatz sollen alternative Denk- und Handlungsmuster deutlich werden. Abstrakt formuliert heißt positiver Ansatz: "Wir (fragen) nach der Bedeutung, die ein Symptom für einen Menschen und seine Gruppe hat und (erfassen) dabei auch die "positive" Bedeutung mit: Welche positiven Aspekte hat die Existenzangst? Welche Vorteile bringen Hemmungen mit sich? Welche Funktionen erfüllen Schlafstörungen? Was bedeutet für mich die Tatsache, daß ich Angst und Depressionen habe? usw." Mit inhaltlichem Ansatz soll die Betonung der Konfliktinhalte im Gegensatz zu den Konfliktabläufen bzw. -prozessen gekennzeichnet werden, wobei diese Inhalte in die vier Gruppen Körper (Personalausstattung), Leistung (Organisation), Kontakt (Kommunikation) und Phantasie (Planung) geordnet sind, die wiederum beim gesunden Menschen in einem ausgewogenen Verhältnis stünden. Die fünf Stufen der positiven Psychotherapie sind als Rahmenmodell für die Zusammenarbeit verschiedener therapeutischer Richtungen entworfen worden. Ein Fallbeispiel sowie die anschließende Fragenbeantwortung erläutern die Vorgehensweise.

Nach diesem kulturvergleichenden Einstieg in die Thematik beleuchten die folgenden beiden Beiträge die medizinischen Aspekte des Stressgeschehens. Blohmke (Grundlegende Ergebnisse der medizinischen Stressforschung) entwickelt die grundlegenden wissenschaftlich-medizinischen Begriffe und Zusammenhänge im Rahmen der Stressforschung, beschreibt insbesondere die Wirkungen der technischen Arbeitsumwelt und der sozialen Umwelt und gibt konkrete praktische Empfehlungen zur Stressbewältigung.

Krückemper stellt ihren Ansatz unter den herausfordernden Titel: "Bilden wir uns den Stress nur ein?" Um es vorwegzunehmen: Krückemper meint: "Wir sind den körperlichen Antworten auf Belastungen, dem Stress, nicht ausgeliefert", und "die Belastungen des Menschen können (im Gegensatz zum Tier, K.-K. P.) durch Änderung der Beurteilung und der Einstellung abgefangen werden", was die Verfasserin z.B. mit einem anschaulichen Experiment von Schachter und Singer verdeutlicht. Dies gelinge aber nur über längeres und gezieltes Lernen. Der Beitrag enthält folgerichtig auch Überlegungen zu einem entsprechenden Stressbewältigungsprogramm für den Umgang mit Alltagsbelastungen, wobei besonders viele Berührungspunkte zu dem Beitrag von Peseschkian in diesem Band deutlich werden. Das Selye'sche Stresskonzept sei populär über vereinfacht worden: "Die ganze Stressforschung am Menschen scheitert ja daran, daß keine eindeutige Motivstruktur eruiert werden kann" und noch deutlicher: "Der psychologische Stress ist ein Konstrukt, das sich nicht bewährt hat."

Der vierte Abschnitt des Bandes enthält Beiträge zur Stressbewältigung durch Trainingsmaßnahmen.

Unbeschadet von Krückempers kritischen und grundsätzlichen Einwänden zum Stresskonzept sind in den letzten Jahren - auch als Angebot firmeninterner Seminarprogramme - Anti-Stress-Trainings entwickelt worden. Huber (Möglichkeiten und Wirkungen von Anti-Stress-Training im Unternehmen) meint denn auch: "Eigentlich kann es jetzt nur noch um das Umsetzen der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die persönliche Lebenspraxis gehen...". Ziel des von ihm dargestellten Trainings sei es, "nicht nur das kognitive Wissen um das Zusammenspiel von Körper, Geist und Seele unter der Einwirkung von Stress zu vermitteln, sondern auch

die vielfältigen Möglichkeiten der aktiven Steuerung dieser Prozesse emotional erfahrbar zu machen." Inhalte, Methoden und Rahmenbedingungen werden ausführlich dargestellt und theoretisch begründet und erste vorläufige Evaluationsergebnisse mitgeteilt.

Wengle schildert danach ein weiteres konkretes Programm zur Streßbewältigung, das im Rahmen eines Modellversuchs zur Prävention von Herz- und Kreislauferkrankungen entwickelt und - vor allem von Krankenkassen - langjährig erprobt wurde (Der erfolgreiche Umgang mit täglichen Belastungen, ein Programm zur Streßbewältigung).

Es handelt sich um einen auf 16 Wochen angelegten Gruppenkurs mit einem Gruppentreffen pro Woche, der den Teilnehmern "Hilfe(n) zur individuellen Problemanalyse und zur Entwicklung geeigneter Bewältigungsstrategien..." vermitteln will. Dabei "vollziehen sich die wichtigsten Schritte für die Teilnehmer nicht in den Kursstunden selbst, sondern bei der Umsetzung der Kursinhalte in das Alltagsleben...". Nicht nur die bekannten Entspannungstechniken werden bei den systematisch vollzogenen Schritten eingesetzt, sondern u. a. auch bestimmte mentale Bewältigungsstrategien wie die Strategie der "kontrollierten Hinwendung", Einstellungsänderungen und systematisches Problemlösen. Der Erfolg der Kurse zeigte sich u. a. in einem signifikant reduzierten Medikamentenverbrauch der 168 befragten Teilnehmer, sowie langfristigen (1 Jahr) Verbesserungen bei einer Reihe anderer Indikatoren für das Wohlbefinden.

Die folgenden beiden Beiträge befassen sich mit dem Zusammenhang zwischen Führung und Streß.

Bronner (Streßbewältigung als Führungseigenschaft - Folgerungen für Personalentwicklungsmaßnahmen) stellt drei Fragen an den Anfang seiner Überlegungen:

"Was ist die elementare Funktion von Führung?  
Welche Eigenschaften helfen Führungskräften dabei? und  
Wie lassen sich solche Eigenschaften entwickeln?"

Ausgewählte Zusammenhänge zwischen den Hauptursachen von Streß einerseits, nämlich Art der Aufgabe, Persönlichkeitsmerkmale und Schwierigkeiten bei der Interaktion, und den Hauptstreßwirkungen andererseits,

nämlich Ineffizienz, Kontrollverlust und Aggressivität, konnten empirisch bestätigt werden.

Zur Rolle der Führungskräfte bzw. der Vorgesetzten gehört es, ständig den Konflikt zwischen den Ansprüchen der Menschen an die Organisation einerseits und den Anforderungen der Organisation (aus den Organisationszielen sich ergebend) an ihre Mitglieder andererseits bei knappen Ressourcen zu handhaben. Es liegt auf der Hand, daß dies eine Quelle von Stress ist und daß dieser Stress durch ein Führungsverhalten reduziert werden kann, das den geschilderten Konflikt optimal meistert.

Reber (Führungsentscheidungen zwischen Zeitdruck und Partizipation) referiert in diesem Sinne das Konzept von Vroom/Yetton zur Verbesserung des Führungsverhaltens. Dieses Führungsverhalten kann nun mehr oder weniger partizipative Elemente enthalten, also mehr oder weniger Mitbeteiligung der Untergebenen, was wiederum mehr oder weniger Zeit- bzw. Überzeugungs-/Abstimmungs-/Informationsaufwand bedeutet. Andererseits kann man - gemäß dem Konzept - davon ausgehen, daß ein Mehr an Partizipation auch eine höhere Akzeptanz der Betroffenen bewirkt, diese die getroffene Entscheidung mit anderen Worten eher durchführen und verwirklichen. In dem Modell wird nun genau beschrieben, in welcher Situation welches Ausmaß an Partizipation (und damit an Zeitinvestition) sinnvoll ist, um zur optimalen Entscheidung zu kommen. Optimal auch im Sinne von möglichst geringem Stress für den Vorgesetzten. Die Gültigkeit des Modells ist in vier US-amerikanischen Studien empirisch bestätigt worden, sowie in einer empirischen Studie im deutschsprachigen Raum, und es ist theoretische Grundlage für entsprechende Führungstrainings. Auch für diese Trainings liegen - einige wenige - positive Validitätsüberprüfungen vor.

Einen eher individuell-normativen Ansatz der Stressvorbeugung und Stressbewältigung, der insofern nur bedingt etwas mit Training zu tun haben mag, erfährt der Leser im Beitrag von Affemann (Persönlichkeitsentfaltung als Stressvorbeugung). Nachdem in zehn Thesen zunächst das normative und deskriptive Ausgangsszenario beschrieben ist, werden im zweiten Teil Wege zur Persönlichkeitsentfaltung markiert (z.B. verlässliche Eltern-Kind-Beziehungen, persönliche Lehrer-Schüler-Beziehungen,

Selbsterkenntnis, Ausrichtung an Grundwerten usw.). Der Verfasser betont, daß er langfristig angelegte Prozesse im Sinne hat, wenn er etwa ausführt: "Trainierende Techniken sind Kurzzeitverfahren. Bildungshilfen zur Persönlichkeitsentfaltung können hingegen nur Langzeitangebote sein."

Der den Trainingsfragen gewidmete vierte Abschnitt schließt ab mit der Arbeit von Greif: "Neue Kommunikationstechnologien - Entlastung oder mehr Streß? Beschreibung eines Computer-Trainings zur "Streß-Immunsierung"". Ein zentraler Gedanke sei hier wörtlich zitiert: "Einfachheit und kurzfristige Effizienz ... sind wichtige Gesichtspunkte für die Gestaltung von Computersystemen und Programmen für den unprofessionellen oder gelegentlichen Benutzer. Bei ständiger oder regelmäßiger Arbeit am Bildschirmsystem sind diese Kriterien jedoch unzureichend oder können sogar betrieblich ineffizient werden. Langfristig gesehen können zu einfache Systeme zur Demotivierung, Dequalifizierung und bei ständiger Benutzung zu "Monotonie-Streß" führen..."

Besonders kritisch sind in diesem Zusammenhang komplizierte, unvorhersehbare Fehlersituationen (Fehlbedienungen, Hardware- und Software-Fehler). Nach Untersuchungen, die wir in Osnabrück durchgeführt haben, können Fehler am Computer extreme Hilflosigkeit und intensiven Streß hervorrufen." Im Mittelpunkt der Ausführungen steht dann die ausführliche Schilderung eines "streßimmunisierenden" Computertrainings, das an der Uni Osnabrück entwickelt und erprobt worden ist, und das systematisch auf spätere Streßsituationen mit dem Computer vorbereiten will.

Der fünfte Abschnitt trägt die Überschrift: Organisatorisch-technische Maßnahmen der Streßbewältigung.

Nicht nur einzelne Menschen können typische Streßerscheinungen und Streßverläufe zeigen, sondern auch Organisationen insgesamt.

Tatjes Ausführungen (Organisationen im Streß) liegen eigene Erfahrungen in einem großen - letztlich gescheiterten - Textilindustrieunternehmen zugrunde. Es konnten typische streßerzeugende Phänomene und sich im Zeitverlauf verschlimmernende Streßsymptome unterschieden werden. Als Fazit ergeben sich einige Grundsätze für bessere Streßbewältigung in Organisationen.