

Studiengang
Management-Referent/in

Selbstmanagement

LESEPROBE

AFW

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

1	EINLEITUNG	1-3
2	VERANTWORTUNG	2-1
2.1	EIGENVERANTWORTUNG	2-1
2.2	SELBSTENTWICKLUNG	2-2
2.3	ZUSAMMENFASSUNG	2-8
3	GESUNDHEIT UND STRESS.....	3-1
3.1	WAS IST STRESS?	3-1
3.2	WELCHE FAKTOREN KÖNNEN STRESS VERURSACHEN?	3-3
3.2.1	<i>Stressfaktoren genereller Art</i>	<i>3-3</i>
3.2.2	<i>Physikalische Stressoren.....</i>	<i>3-5</i>
3.2.3	<i>Stressoren in der sozialen und organisationalen Situation.....</i>	<i>3-5</i>
3.2.4	<i>Rolle und Stress.....</i>	<i>3-6</i>
3.2.5	<i>Persönlichkeit und Stress</i>	<i>3-7</i>
3.3	STRESSSIGNALE	3-11
3.4	STRESSMANAGEMENT	3-13
3.4.1	<i>Die external regulative Stressbewältigung</i>	<i>3-14</i>
3.4.2	<i>Die internal regulative Stressbewältigung.....</i>	<i>3-15</i>
3.4.3	<i>Die Verminderung der Stressanfälligkeit.....</i>	<i>3-15</i>
3.4.4	<i>Behandlung der Stressfolgen.....</i>	<i>3-20</i>
3.4.5	<i>Interview mit einem Hirnforscher</i>	<i>3-20</i>
3.5	ZUSAMMENFASSUNG	3-24
3.6	ÜBUNGSAUFGABEN	3-26
4	ZEIT UND ZIELE	4-1
4.1	WAS SOLL MIT ZEITMANAGEMENT ERREICHT WERDEN?	4-1
4.2	DER ZEITMANAGEMENT-REGELKREIS	4-2
4.2.1	<i>Zielsetzung</i>	<i>4-4</i>
4.2.2	<i>Planung.....</i>	<i>4-12</i>
4.2.3	<i>Entscheidung.....</i>	<i>4-14</i>
4.2.4	<i>Realisation und Organisation</i>	<i>4-17</i>
4.2.5	<i>Kontrolle</i>	<i>4-18</i>
4.2.6	<i>Information und Kommunikation.....</i>	<i>4-20</i>
4.3	GRENZEN DES ZEITMANAGEMENTS	4-22
4.4	ZUSAMMENFASSUNG	4-23
4.5	ÜBUNGSAUFGABEN	4-24
5	ERFOLGSKONZEPTE.....	5-1
5.1	DENIS WAITLEY: "PSYCHOLOGIE DES ERFOLGS"	5-1
5.2	WOLFGANG MEWES: ENERGO KYBERNETISCHE STRATEGIE (EKS)	5-5
5.2.1	<i>Die wichtigsten Schritte der EKS.....</i>	<i>5-6</i>
5.3	GROßMANN-METHODE	5-9
5.4	HIRT-METHODE	5-12
6	GLOSSAR.....	6-1
7	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	7-1

8	LÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN	8-1
9	STUDIENAUFGABEN.....	9-1
10	LITERATURVERZEICHNIS	10-1

1 Einleitung

Selbstmanagement, d. h. die Führung der eigenen Person, gewinnt durch die vielschichtigen und komplexen Aufgaben, denen sich Führungskräfte in zunehmendem Maße stellen müssen, immer mehr an Bedeutung. Vorgesetzte müssen sich neben ihrem "Fachwissen" auch mit so genanntem "Führungswissen" auseinandersetzen. Führungswissen bezieht sich hier nicht nur auf die Mitarbeiterführung (Fremdführung), sondern auch auf die Führung von sich selbst (Selbstführung). Vorgesetzte haben ihren Mitarbeitern und sich selbst gegenüber Verantwortung. Mit anderen Worten: Nur wer sich selbst richtig führen kann, ist in der Lage, andere zu führen. Eine wesentliche Voraussetzung für die bewusste Steuerung individuellen Verhaltens ist eine Reflexion über sich selbst, welche die Wahrnehmung persönlicher Stärken, Schwächen und Grenzen beinhaltet.

Hinter allem steht die Frage: „Was könnte ich verändern? Wie könnte ich mein Leben noch zielgerichteter, noch befriedigender gestalten?“

Da wir alle stark durch unsere Gewohnheiten geprägt sind, verhalten wir uns oft passiv, finden uns mit vielen Situationen ab, obwohl wir eigentlich aktiv werden und unser Leben selbst in die Hand nehmen könnten. Dabei müssen einerseits gewisse Beschränkungen anerkannt werden, die durch Faktoren im Leben zu Stande kommen, welche außerhalb des persönlichen Einflusses liegen. Andererseits können durch bewusstes Selbstmanagement, im Rahmen dieser Grenzen, alltägliche Schwierigkeiten so in den Griff bekommen werden, dass Sie zur Autonomie und zum verbesserten Umgang mit Problemen befähigt werden.

Aus der Fülle von Ansatzpunkten sich selbst zu "managen", lassen sich insbesondere zwei Bereiche auswählen, die Führungskräften häufig Probleme bereiten:

- Eine Führungskraft muss in der Lage sein, ihre Mitarbeiter so zu führen, dass eine gemeinsame Problembewältigung möglich wird. Hierbei lässt sich jedoch häufig feststellen, dass Führungskräfte oft ungeduldig oder auch unbeherrscht gegenüber anderen reagieren. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Arbeit stockt oder Unklarheiten vorkommen, wenn "Stresssituationen" auftreten. Hier ist Selbstmanagement im Sinne von "Stressmanagement" notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungskraft.
- Eine Führungskraft muss in der Lage sein, Aufgaben sachgerecht wahrzunehmen, was vor allem bedeutet, ihre Wertigkeit, Dringlichkeit sowie ihre Komplexität einzuschätzen. Häufig ist jedoch zu beobachten, dass Aktionismus statt Programm, Hektik statt Konzept und Chaos statt Arbeit

erfolgen. Selbstmanagement im Sinne einer Verbesserung des persönlichen "Zeitmanagements" ist hier für eine Führungskraft unumgänglich.

Gerade in diesen Gebieten erweist es sich für uns alle als recht mühsam, sich neue Verhaltensmuster anzueignen. Es passiert schnell, dass wir immer wieder auf die alten Handlungsmuster zurückgreifen, da diese in hohem Maße automatisiert ablaufen. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Beobachtung des eigenen Verhaltens ist beim Selbstmanagement zentral, da hier die Chance besteht, uns eigene "verdeckte" Verhaltensweisen bewusst zu machen und eventuell problematische Verhaltensketten zu unterbrechen. Bekannt ist in der Literatur der Marshmallow-Test, der gezeigt hat, dass wohl keine psychologische Fähigkeit grundlegender ist als die, einem plötzlichen Impuls (zu einer Verhaltenskette) zu widerstehen. Sie ist die Wurzel jeglicher emotionalen Selbstbeherrschung, da alle Emotionen ihrem Wesen nach in den einen oder anderen Handlungsimpuls münden (GOLEMAN, 1997).

Ziel dieses Studienbriefes ist es, Hintergründe eigener Verhaltensweisen darzustellen und somit Möglichkeiten zu schaffen, neue Verhaltensweisen zu entwickeln. Sie sollen lernen, eigenes Verhalten sowie Variablen der Umgebung selbst aktiv zu beeinflussen und damit zu verändern. Wenn Ihnen beispielsweise deutlich wird, welche Umstände zu Ihrem ständigen Zeitdruck beitragen, so kann dies helfen, entsprechende (konkrete) Korrekturen vorzunehmen.

Die Fähigkeit zum effizienten Selbstmanagement ist weder ausschließlich von der Situation abhängig noch ein allgemeines Persönlichkeitsmerkmal. Selbstmanagement ist eine Fähigkeit, die prinzipiell erlernt und vermittelt werden kann.

3 Gesundheit und Stress

3.1 Was ist Stress?

Bei Stress scheint es sich offensichtlich um etwas Allgegenwärtiges zu handeln, das unser Leben beherrscht. So kennen wir Berufsstress, Beziehungsstress, Urlaubsstress etc.

Stress bezieht sich sowohl auf die äußeren Umstände, die physische und psychische Anforderungen an den Menschen stellen, als auch auf die in solchen Situationen emotionalen Reaktionen. Alles, was auf den Organismus einwirkt und eine Aktivierungsreaktion hervorruft, kann man als Stress bezeichnen. Da kommen Belastungen auf einen zu, man fühlt sich überfordert und ist sich nicht sicher, ob man damit zurechtkommen wird, d. h. ob man die Situation mittels eigener Kräfte optimal in den Griff bekommen wird. Dabei entstehen Unruhe, Erregung, Nervosität und Angst. Unter Stress verhalten wir uns anders als sonst. Wir strengen uns mehr an oder geben schneller auf; wir suchen aktiv nach Lösungen oder ziehen uns passiv in uns selbst zurück.

Man scheut und fürchtet Stress als Überbelastung, als Überanstrengung, er bedroht unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden. Gleichzeitig scheint er ein unvermeidbares Problem unserer modernen Zivilisation zu sein, mit dem wir ununterbrochen konfrontiert werden und den wir in bestimmter Dosierung auch zu brauchen scheinen.

Der Begriff "Stress" ist untrennbar mit dem Namen und den Arbeiten von Hans Selye verbunden. "Stress" kennzeichnete für ihn anfangs die Auseinandersetzung des Organismus mit toxischen Substanzen. Er übertrug diesen Begriff später jedoch auch auf die Auseinandersetzung des Menschen mit psychischen Belastungen aus Alltag und Beruf. HANS SELYE (1950) nimmt in seinem biologischen Konzept von Stress an, dass es eine allgemeine und unspezifische Anpassungsreaktion des Organismus auf beliebige intensive Reize (positive und negative) gibt, die bei allen Individuen konstant auftritt. Jeder intensive oder gefährliche Reiz (Ärger, Freude, Leistungsdruck usw.) führt nach SELYES Modell zu "Stressreaktionen" in Form eines besonderen, aber allgemein beobachtbaren, physiologischen Reaktionsmusters (das sog. Allgemeine Adaptionssyndrom, A.A.S.).

Unter Stress versteht man die Reaktion und Anpassung (Adaption) des Organismus auf bzw. an äußere Reizauslöser.

Ein zentrales Kennzeichen dieser Reaktion liegt in der verstärkten Adrenalin- und Katecholamin-Ausschüttung, was in eine Erhöhung der Stoffwechselrate und in eine allgemeine Aktivierung mündet (Alarmreaktion). Ist der Stressor nicht so stark, dass der Organismus getötet wird, versucht sich der Körper dem Stressor anzupassen und ein neues Gleichgewicht durch Erhöhung des Widerstandes zu erreichen (Widerstands- oder auch Resistenzstadium). Wirkt der Stressor längere Zeit auf den Organismus ein, erschöpft sich dessen Widerstandskraft, und die Symptome der Alarmreaktion treten wieder ein, sind aber nicht mehr reversibel (Erschöpfungsstadium). Die zunächst adaptiven Mechanismen brechen mit körperschädigenden Konsequenzen zusammen.

Nach SELYE kann Stress gar nicht vermieden werden, da Leben an sich schon Anforderungen an den Organismus stellt. Selbst wenn der Mensch schläft, müssen seine Atmung, sein Nervensystem, sein Herz und andere Organe weiter funktionieren. Völlige Freiheit von Stress kann nur den Tod bedeuten. Daher unterscheiden wir im täglichen Leben auch zwei Arten von Stress:

- A) "Eustress" (griech. eu = gut), gesundheitsförderlichen Stress
- B) "Distress" (lat. dis = schlecht), gesundheitsschädigenden Stress

Zur Veranschaulichung ein 4-dimensionales Stressmodell:

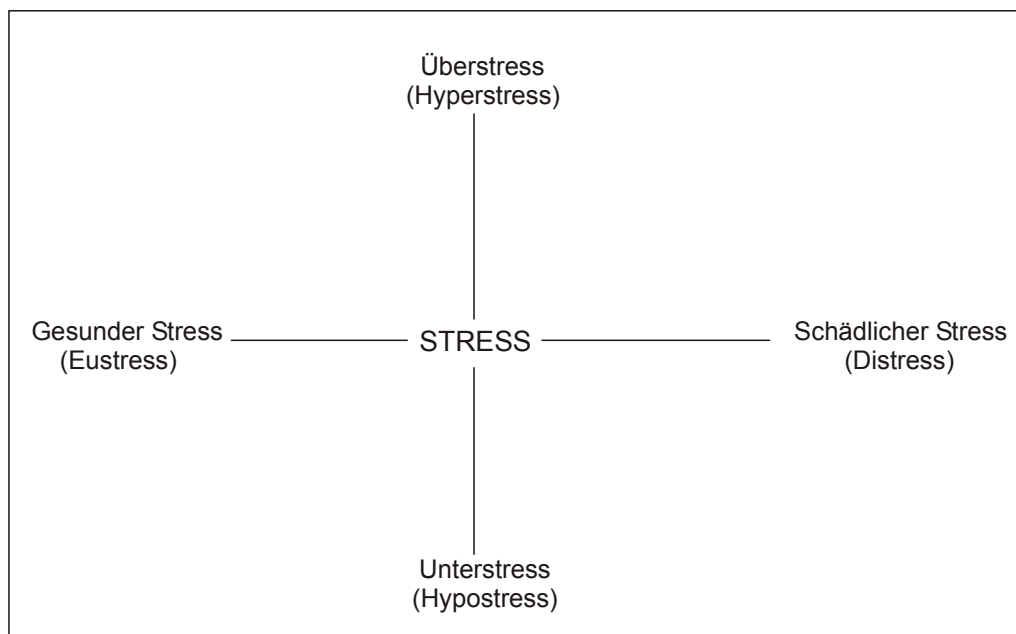


Abbildung 3: Grafik Stressmodell nach SELYE

Intensive negative Stimulation durch Überforderung und Fehlanpassung kann den sog. "Hyperstress" (Überstress) erzeugen. Wenn wir unterfordert oder gelangweilt werden, leiden wir unter "Hypostress" (Unterstress).

Da unter Stress in der Umgangssprache im Allgemeinen nur Überbelastung und Anstrengung verstanden wird, soll der Begriff daher im Folgenden auch nur im Sinne von "Disstress" verstanden werden.

Stresssituationen tendieren dazu, sich selbst zu verschärfen. Ist in einer bestimmten Situation der Stress nicht aus dem Körper abreagiert worden, wird er gespeichert und beeinflusst das Verhalten beim nächsten Ereignis.

Um Stress kontrollieren und damit leben zu können, muss jeder bei sich herausfinden, was bei ihm Stress auslöst, also seine "Stressoren" herausfinden.

Grundsätzlich lassen sich drei Aspekte unterscheiden:

- Welche Reize lösen Stress aus?
- Welche Reaktionen treten bei Stress auf?
- Welche Möglichkeiten gibt es, mit Stress fertig zu werden?

3.2 Welche Faktoren können Stress verursachen?

Die Schwelle, wo die kontrollierbare positive Erregung in ungesunden und unkontrollierbaren Stress umschlägt, ist bei jedem von uns verschieden. Persönlichkeit, Verhalten, Lebensstil und der jeweilige momentane Zustand üben einen erheblichen Einfluss auf unseren tolerierbaren Stresspegel aus.

Stressauslöser oder auch "Stressoren" genannt, können sowohl körperlicher als auch seelischer Art sein.

3.2.1 Stressfaktoren genereller Art

Zu den besonderen Stressoren zählen die täglichen Vorfälle, die uns in große Anspannungen versetzen. Sie bringen uns "aus der Reihe", auf positive oder auf negative Weise. Dabei machen wir dann die ganze Gefühlspalette durch, von freudiger Erregung über unangenehme Anspannung bis hin zur Panik.

Jede Veränderung der Lebensumstände erfordert Anpassungsleistungen. Deshalb hat grundsätzlich jede Neuorientierung einen Belastungscharakter, selbst wenn es sich um gewünschte Ereignisse wie eine Hochzeit oder Beförderung handelt. ROSENSTIEL (2003) veröffentlicht eine Skala zur Einschätzung belastender Lebensereignisse:

Rang- platz	Geschehnis	mittlerer Wert	Rang- platz	Geschehnis	mittlerer Wert
1	Tod des Ehegatten	100	24	Schwierigkeiten mit Verwandten des Ehemanns bzw. der Ehefrau	29
2	Scheidung	73	25	Außergewöhnliche persönliche Leistung	28
3	Trennung ohne Scheidung	65	26	Ehefrau fängt mit einer Arbeit an oder hört mit ihr auf	26
4	Gefängnisstrafe	63	27	Schulbeginn oder -schluss	26
5	Tod eines nahen Familienmitgliedes	63	28	Veränderung in den Lebensumständen	25
6	Verletzung oder Krankheit	53	29	Aufgabe persönlicher Gewohnheiten	24
7	Hochzeit	50*	30	Schwierigkeiten mit dem Chef	23
8	Entlassen werden	47	31	Veränderungen in den Arbeitszeiten oder -bedingungen	20
9	Wiederversöhnung nach Streit mit Ehegatten	45	32	Umzug	20
10	Pensionierung	45	33	Schulwechsel	20
11	Erkrankung eines Familienmitgliedes	44	34	Veränderungen im Freizeitbereich	19
12	Schwangerschaft	40	35	Veränderungen in den kirchlichen Aktivitäten	19
13	Sexuelle Schwierigkeiten	39	36	Veränderungen in den sozialen Aktivitäten	18
14	Vergrößerung der Familie	39	37	Aufnahme einer Hypothek oder eines Darlehens unter 10 000 Dollar	17
15	Berufliche Veränderungen	39	38	Veränderung in den Schlafge- wohnheiten	16
16	Veränderungen im finanziellen Bereich	38	39	Veränderung in der Anzahl der Familienzusammenkünfte	15
17	Tod eines nahen Freundes	37	40	Veränderungen in den Essgewohnheiten	15
18	Wechsel an einen Arbeitsplatz mit ungewohnter Tätigkeit	36	41	Ferien	13
19	Veränderung in der Anzahl der Aus- einandersetzungen mit dem Ehegatten	35	42	Weihnachten	12
20	Aufnahme einer Hypothek über 10 000 Dollar	31	43	Kleinere Gesetzesverstöße	11
21	Verfallen einer Hypothek oder eines Darlehens	30			
22	Veränderung in den beruflichen Aufgaben	29			
23	Sohn oder Tochter verlässt Familie	29			

* Der Hochzeit wurde willkürlich ein Stresswert von 50 zugeordnet, kein Ereignis wurde mehr als zweimal so belastend eingestuft. Die hier angegebenen Werte sind proportional verringert und reichen bis zu 100.

Abbildung 4: Rangreihe belastender Lebensereignisse

Der so genannte "Life Change Unit-Wert" ergibt sich aus der aufsummierten Anzahl der Werte der in einem Jahr eingetretenen Ereignisse. Als kritische Grenze gilt der Wert von 300, d. h. bei mehr belastenden Ereignissen ist die Wahrscheinlichkeit für Gesundheitsprobleme, Herzattacken, Knochenbrüche etc. deutlich erhöht. Dabei scheinen weniger einzelne Ereignisse als vielmehr die absolute Menge stressinduzierender Vorfälle prognostisch bedeutsam zu sein. Wie spätere Untersuchungen zeigten, variieren zwar die Einschätzungen pro Ereignis interindividuell, die Rangreihe über alle belastenden Situationen ist dagegen weitgehend stichprobenunabhängig.

Konkret bedeutet dies, dass man versuchen sollte, die Anzahl der Ereignisse, die eine Umorientierung erfordern, zu begrenzen. Natürlich

lassen sich nicht alle der in Abbildung 4 angeführten Erlebnisse steuern. Doch sollte man beispielsweise nach einem Arbeitsplatzwechsel nicht auch die Freizeitaktivitäten grundlegend verändern und eine Hypothek aufnehmen, oder man sollte z. B. bei einer Trennung vom Partner nicht gleichzeitig eine neue Arbeitsstelle suchen und aus der gewohnten Umgebung wegziehen, um eine zeitliche Häufung von belastenden Vorkommnissen zu vermeiden.

3.2.2 Physikalische Stressoren

Stressreize können ihre Ursache in der physikalischen Umwelt haben. So kann Stress auch auf Grund allgemeiner Umgebungsfaktoren wie Hitze, Kälte, Zugluft in klimatisierten Räumen, Dreck und Lärm entstehen. Diese Faktoren wirken sich jedoch nicht nur auf die physische Gesundheit aus (z. B. Allergien), sondern daraus resultieren auch psychische Beeinträchtigungen.

3.2.3 Stressoren in der sozialen und organisationalen Situation

Zu den zentralen Faktoren, die bei der Betrachtung der Entstehung von Stress am Arbeitsplatz eine große Rolle spielen, gehören die sozialen Beziehungen. Als besonders wichtig werden in diesem Zusammenhang Interaktion und Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen gesehen.

Folgende Faktoren können u. a. bei der Entstehung psychischer Stressreaktionen eine Rolle spielen:

- Mangelnde oder eingeschränkte Kooperationsmöglichkeiten auf der Kollegenebene
- Unzureichende Kompetenz des Vorgesetzten
- Unzureichende Hilfeleistungen und Unterstützungen durch Kollegen
- Fehlende Anerkennung und/oder Rücksichtslosigkeit durch Kollegen und Vorgesetzte
- Konkurrenz
- Machtkampf
- Streitigkeiten am Arbeitsplatz auf Grund von Arbeitshetze
- Mangelndes Zugehörigkeitsgefühl

Auch Merkmale der Organisation selbst können betrieblichen Stress hervorrufen. Hierunter zählen u. a. folgende Faktoren:

- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Materielle Sicherung (Lohn, Sozialleistungen)
- Informationspolitik (z. B. unzureichende Informationen über geplante Organisationsänderungen)
- Führungsverhalten
- Autonomie
- Aufgabenvielfalt
- Feedback
- Hierarchieniveau

3.2.4 Rolle und Stress

Besonderer Bedeutung bei Führungskräften kommt der Entstehung von Stress durch unvereinbare oder unklare Rollenanforderungen zu.

Eine Führungskraft kann im Verlauf eines Tages eine Vielzahl von Rollen spielen, wobei an dieser Stelle nur einige genannt werden sollen, beispielsweise Freund, Feind, Vorgesetzter, Mitarbeiter, Ehepartner, Außenseiter, Elternteil.

ROSENSTIEL (2003) sieht nun diese Rollen, die Menschen spielen, als den verantwortlichsten Faktor bei der Entstehung von Stress und nennt unterschiedliche Arten von Rollenstress:

- **Konflikt innerhalb einer Rolle:** Verschiedene Mitglieder des Rollengefüges können unterschiedliche Erwartungen in Bezug auf das Rollenverhalten der betreffenden Person haben, d. h. die Erwartungen der einen Gruppe zu erfüllen, bedeutet gleichzeitig die Zurückweisung der Erwartungen der anderen Gruppe (z. B. die Rolle eines Meisters, der einerseits die Erwartungen des Managements, andererseits die Erwartungen der Arbeiter erfüllen muss).
- **Konflikt zwischen zwei oder mehr Rollen einer Person:** Hier handelt es sich um einen Konflikt bezüglich der Verteilung der Zeit und der Aufmerksamkeit z. B. auf Beruf und Familie.
- **Konflikt zwischen den Rollen von zwei Personen**
- **Rollenüberforderung:** Dabei übersteigen die Rollenanforderungen die (wahrgenommene) Leistungsfähigkeit der betreffenden Person.
- **Unterfordernde Rollen:** Darunter versteht man im Gegensatz zur Rollenüberforderung die mangelnde Herausforderung einer Rolle.
- **Restriktive Rollen:** Diese Rollen spannen Menschen in eine Routine ein, die eine Weiterentwicklung nicht ermöglichen. Sowohl Auflehnung als auch Befreiung bringen Stress (z. B. Gefängnisinsasse).

- **Neue Rollen:** Auch neue Rollen zu übernehmen, kann in vielen Fällen Stress erzeugen, wie z. B. Ehepartner oder Elternteil.
- **Rollenverlust:** Plötzliche, negative Rollenverluste, z. B. durch Scheidung oder Arbeitslosigkeit, können starken Stress verursachen.
- **Rollenverweigerung:** Die Verweigerung einer erwünschten Rolle, z. B. verheiratet zu sein oder einen Arbeitsplatz zu bekommen, kann Stressreaktionen hervorrufen.
- **Rollenübergriffe:** Stress kann auftreten, wenn sich eine Person in das "Territorium" einer anderen Person hineinzudrängen versucht.

Eine Zusammenfassung personen- und umgebungsbezogener Faktoren wird zur Veranschaulichung in einem Modell dargestellt.

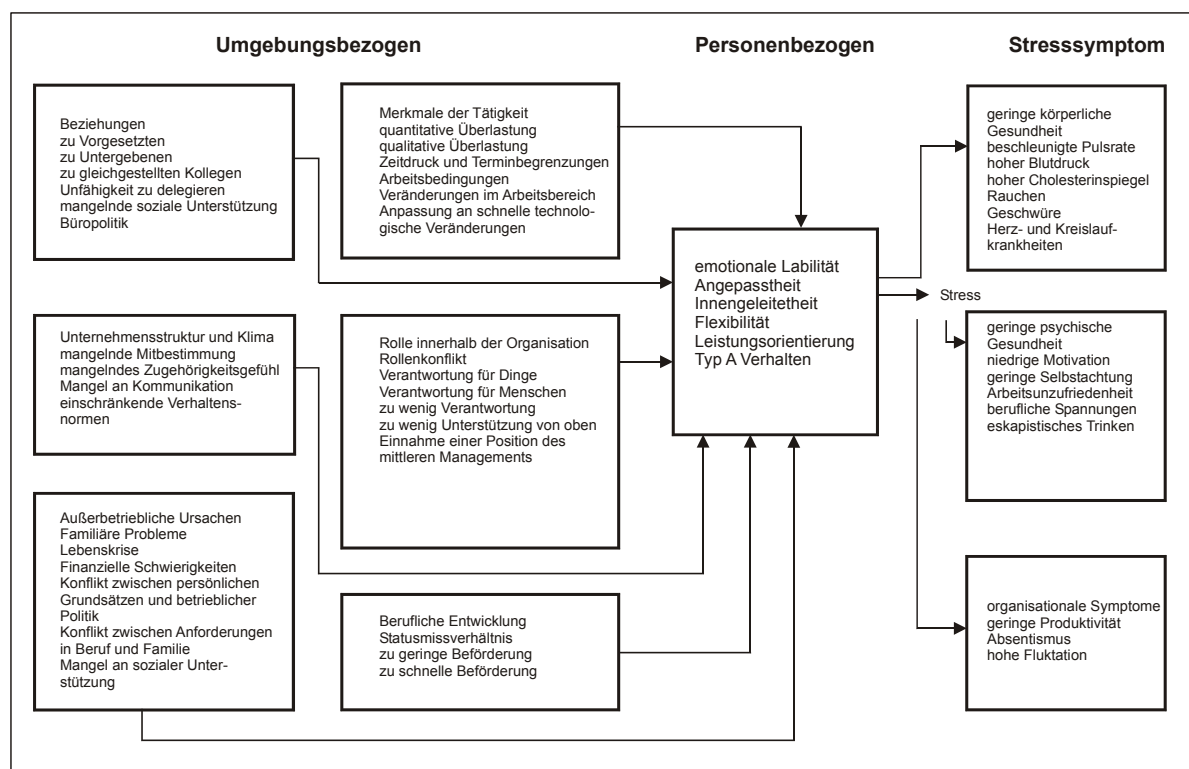


Abbildung 5: Grafik Modell der Person-Umwelt-Übereinstimmung angewandt auf Stress bei Managern.

3.2.5 Persönlichkeit und Stress

Von nicht unerheblicher Bedeutung für das Stressverhalten verschiedener Menschen ist ihre Persönlichkeitsstruktur. Stress resultiert nicht allein aus der Situation, sondern ist von bestimmten Personenvariablen wie Alter, Geschlecht, physische und psychische Konsistenz, Wahr-

nehmung und Bewertung der Situation abhängig. Damit lässt sich auch die Tatsache erklären, dass verschiedene Individuen in gleichen oder ähnlichen Situationen Stress unterschiedlich wahrnehmen und verschieden darauf reagieren. Was für den einen Stress hervorruft, kann für einen anderen Herausforderung und somit Ansporn zu Leistungssteigerung sein.

Demnach beinhaltet die Stressanfälligkeit unterschiedliche Komponenten:

- Stresssensibilität und Stresstoleranz, die sich auf das Wahrnehmen und Ertragen von Störungen beziehen.
- Stresskontrolle, bezogen auf das Bewältigungsverhalten.
- Stressresistenz, bezogen auf Intensität und Dauer der Anpassungsleistung, d. h. die Frage, wie hoch die Bereitschaft der Person ist, den Widerstand aufzugeben oder zu resignieren.

Es sind einige Persönlichkeitsmerkmale systematisch und empirisch geprüft worden, woraus man auf bestimmte stressanfällige Persönlichkeitstypen schließen kann.

Folgende Bewertungs- und Bewältigungsmuster sind am ausführlichsten untersucht worden:

- Erhöhte Stressanfälligkeit lässt sich bei Personen beobachten, die vorwiegend misserfolgsorientiert sind, was sich in unrealistischen Zielsetzungen und einer erhöhten Sensibilität für Misserfolge äußert.
 - Unterscheidung der Kontrollüberzeugungen "internal" oder "external".
1. **Internale Kontrollzuschreibung** = Personen schreiben Handlungsergebnisse ihren eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu. Dies kann, je nachdem, ob das Ergebnis positiv oder negativ ist, zu überhöhten Macht- oder Schuldgefühlen führen.
 2. **Externale Kontrollzuschreibung** = Personen schreiben Handlungsergebnisse Fremdeinwirkungen zu. Dies kann zu Hilflosigkeitsüberzeugungen und -erwartungen führen.

Beispiel

Ein Versicherungskaufmann hat nach der Einführung von "Laptops" drei seiner Stammkunden verloren.

Internale Kontrollzuschreibung:

„Nur weil ich zu blöd bin, diesen Laptop zu bedienen, habe ich meine besten Kunden verloren!“

Externale Kontrollzuschreibung:

„Das haben die jetzt von den Neuerungen. Die besten Kunden springen ab, weil ihnen die Beratung viel zu unpersönlich geworden ist!“

- Unterscheidung der Verhaltensmuster "Typ-A" und "Typ-B". Das sog. "Typ-A"-Verhalten zeigt ein zuerst an amerikanischen Managern beobachtetes Verhaltensmuster, welches aber auch heute bei vielen anderen Berufsgruppen, sowohl bei Männern als auch bei Frauen, nachgewiesen werden konnte. Personen des "A-Typs" sind ständig im "Stress". Ihr Alltag ist dadurch gekennzeichnet, dass sie permanent ihre Umwelt unter Kontrolle bringen wollen. Sie wollen ihr Leben aktiv gestalten und beeinflussen. Diese Personen erleben die Umwelt als grundsätzlich kontrollierbar und glauben, durch vermehrte Anstrengung bessere Ergebnisse erzielen zu können. Ihr Verhalten entspricht dem Zeitgeist und wird von der Gesellschaft erwünscht und honoriert, d. h. sozial verstärkt. Der gegen Unkontrollierbarkeit besonders empfindliche "Typ-A" wehrt sich zunächst heftig, bevor er aufgibt. Dies soll ihn besonders für koronare Herzerkrankungen anfällig machen.

"Typ-A" lässt sich u. a. durch folgende Verhaltensweisen charakterisieren:

- Arbeitsorientiert
- Leistungs- und wettbewerbsorientiert
- Durchsetzungsfähig
- Hast
- Ungeduld
- Steht ständig unter Zeitdruck
- Aggressivität
- Übermäßige Munterkeit
- Hohes Pflichtbewusstsein
- Perfektionismus
- Gespanntheit der Gesichtsmuskulatur.

Dem "Typ-B" fehlt diese pathologische Betriebsamkeit und permanente Kampfbereitschaft. Bei ihm findet eher ein Ausgleich zwischen eigenen Bedürfnissen und Anforderungen der Umwelt statt, was ein geringeres Risiko hinsichtlich koronarer Herzerkrankungen in sich birgt.

Ungeklärt ist allerdings die Frage, ob das "Typ-A"-Verhalten eine gelernte Reaktion auf typische Stresssituationen darstellt oder ob es eine Persönlichkeitseigenschaft ist.

Bei der Betrachtung interindividueller Unterschiede bezüglich des Erlebens von Stress soll an dieser Stelle ein sehr wichtiger Punkt verdeutlicht werden, der im Zusammenhang mit Stress und Selbstmanagement als äußerst zentral anzusehen ist. Es geht um die Frage, wie die eigene Persönlichkeit im Zusammenhang mit Stress steht und in welcher Form Persönlichkeitsentfaltung als Stressvorbeugung betrachtet werden kann.

So lautet die grundsätzliche Überlegung, dass der Mensch viel mehr seinen Stress selbst erzeugt, als dass äußere Stressoren daran beteiligt sind. Seiner Meinung nach bildet sich Stress, indem der Einzelne in zu kurzer Zeit zu viel erreichen will. D. h. aus Gründen wie Profilierungsstreben, Ängstlichkeit, Suche nach Anerkennung usw. überfordert sich der Einzelne, da er sich an dem orientiert, was er gerne möchte und nicht an dem, was er wirklich zu leisten imstande ist. Ist ein Mensch überfordert, kann er sich z. B. nicht mehr auf seine Aufgabe konzentrieren. Er gerät dadurch immer mehr in Druck, hat Angst vor Beschwerden seitens seines Vorgesetzten und versucht, durch erhöhte Anstrengung dieses Defizit auszugleichen. Die Folge davon ist dann sehr oft eine noch stärkere Selbstüberforderung als vorher. Dieser Prozess lässt sich sehr anschaulich in Form eines Teufelskreismodells beschreiben.

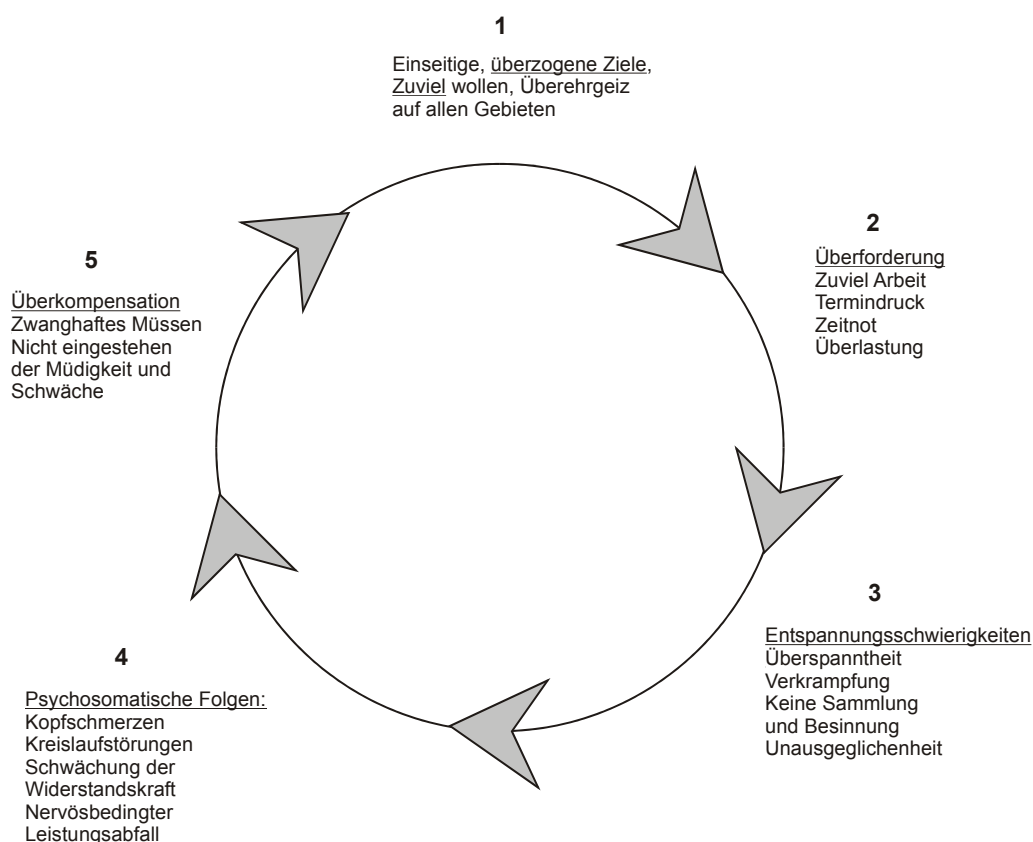


Abbildung 6: Teufelskreis überzogener Zielsetzungen (AFFEMANN, 1997)

Stressvorbeugung würde nach den Überlegungen AFFEMANNs bedeuten, seine Persönlichkeit derart zu entfalten, dass das Individuum in der Lage ist, selbstbestimmt statt fremdbestimmt zu handeln. Dieses geht mit dem Aufbau einer gewissen Ich-Stärke einher. Wesenszüge, die in diesem Sinne stressvorbeugend wirken, wären demnach:

- Stabilität
- Selbstwertgefühl, das von innen kommt und nicht von außen erzeugt werden muss
- Orientierung an der eigenen Realität statt Wunschdenken
- Die Bereitschaft, auch mal Nachteile in Kauf zu nehmen

Wenn es um Stressvorbeugung geht, besteht eine entscheidende Aufgabe darin, nicht nur darauf zu achten, selbst weniger stressanfällig zu werden, sondern durch eigenes kontrolliertes Verhalten dabei mitzuwirken, bei anderen Personen Stress zu vermeiden. Gerade in der Berufswelt entstehen außerordentlich viele und schwere Stressbelastungen, z. B. durch Fehlverhalten von Vorgesetzten oder von Kollegen. Im Zuge der Persönlichkeitsbildung müssen also auch soziale Fertigkeiten ausgebildet werden.

AFFEMANN hat einen wichtigen Beitrag in der Diskussion um Stress und Stressbewältigung geleistet, indem er erkennt, dass auf Zuwachs von Persönlichkeit abzielende Weiterbildung eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Stressmanagement ist. Versuche, die Persönlichkeit sozusagen "weiterzubilden", sind jedoch nur beschränkt möglich. Persönlichkeit kann nicht "trainiert" werden. Dem Menschen sind Wesenszüge angeboren, die nicht austauschbar sind. In ihm sind aber auch Fähigkeiten angelegt, die entwickelt werden können. Weiterbildung kann demzufolge nur "Entwicklungshilfe" sein. Sie muss ergänzt werden durch Bemühungen um Persönlichkeitsentfaltung, die jeder bei sich selbst zu leisten hat.

3.3 Stresssignale

Signale sind vergleichbar mit einer Art roter Warnleuchten, die auf einen Missstand aufmerksam machen wollen. Beachten Sie diese Signale nicht, entstehen Probleme. Je länger es dauert, bevor Sie auf diese Signale reagieren, desto mehr Schaden Sie Ihrem Körper, und desto schwieriger wird es, etwas dagegen zu unternehmen.

Im vorherigen Kapitel konnten Sie sich einen Überblick über Ihre Stressoren verschaffen und herausfinden, wo Sie bei der Bewältigung von Stress ansetzen müssen.

Stress-Signale helfen Ihnen herauszufinden, wann Sie handeln müssen. Die folgende Abbildung 7 zeigt Ihnen Stresssignale auf der psychischen, physischen, emotionalen und verhaltensmäßigen Ebene.

STRESS - SIGNALE	
PSYCHISCHE	<ul style="list-style-type: none"> - mangelnde Konzentration - häufige Fehler - Vergesslichkeit - unpräzises, unlogisches Denken - Tendenz, den Überblick zu verlieren
PHYSISCHE	<ul style="list-style-type: none"> - Kopfschmerzen/Muskelverspannungen - Verkrampftheit oder Überdrehtheit - Schwitzen - kalte Hände und Füße - Veränderung der Atmung - zitternde/zuckende Gliedmaßen
GEFÜHLSMÄßIGE	<ul style="list-style-type: none"> - Nervosität oder innere Unruhe - Depression - Resignation - Angstgefühle - Gefühlsausbrüche/Weinen - Unfreundlichkeit/Aggressivität - rasche Verletzlichkeit
VERHALTENSMAßIGE	<ul style="list-style-type: none"> - Einschlaf- oder Durchschlafschwierigkeiten - Grübeln - Fernbleiben von der Arbeit - übermäßiges Rauchen/Trinken/Essen - Ungeschicklichkeit - Veränderung der Arbeitsgewohnheiten

Abbildung 7: Stress-Signale

3.4 Stressmanagement

Gerade Führungskräfte befinden sich in einem Umfeld, in dem Stress besonders gut zu gedeihen scheint: Arbeitsdruck, Verantwortung, Engagement für Unternehmen und Mitarbeiter auf der einen, Familie, Freizeit und sonstige soziale Kontakte auf der anderen Seite stehen sich oft gegenüber.

Die Folgen, manchmal als "Managerkrankheiten" bezeichnet, bleiben nicht aus, sowohl im physischen als auch im psychischen Bereich.

So zeigt sich, dass die Arbeitsleistung bei entsprechender Überforderung qualitativ in Ineffizienz übergeht. Der Führungskraft ist es nun nicht mehr möglich, die objektive Komplexität, Dringlichkeit und Wertigkeit einer Aufgabe sachgerecht zu erfassen, um sie dann zu bewältigen. Selbstmanagement bedeutet hier, Ineffizienz als Entwicklung zu verstehen und bereits ersten Ansätzen entgegenzuwirken.

Bei der Führungskraft als Person selbst wirkt sich Stress in Kontrollverlust aus, da die Person als psychosoziales System überlastet wird. Kontrollverlust kann sich daran zeigen, dass die Person sozusagen "ihre Beherrschung" verliert oder dass sie Hilflosigkeitsgefühle empfindet. Ersteres ist vor allem für andere unangenehm; letzteres berührt den Betroffenen in seiner unmittelbaren psychischen Existenz. Selbstmanagement bedeutet hier, Kontrollverlust als Symptom zu erkennen und Unterstützung, beispielsweise in Form sozialer Unterstützung, anzustreben und auch anzunehmen.

In der Interaktion mit anderen kann Stress sich so auswirken, dass man übersensibel auf das Verhalten anderer reagiert, was sich in erhöhter Feindseligkeit und Aggression zeigt. Selbstmanagement bedeutet hier, Aggressivität als Indiz gestörter Interaktionsbeziehungen anzusehen und zu reflektieren, was das eigene Verhalten dazu beiträgt.

Aus diesem Ursache-Wirkungs-Gefüge ergibt sich, dass Stressbewältigung eine Elementarfunktion von Führung darstellt und somit ein zentrales Thema im Bereich des Selbstmanagements ist.

Die Bewältigung bzw. die Regulation von Stress kann grundsätzlich entweder außerhalb (external) oder innerhalb (internal) der Person stattfinden.

3.4.1 Die external regulative Stressbewältigung

Bei dieser Art von Stressbewältigung geht man von einer ganz einfachen Überlegung aus: Je mehr Stressoren vorkommen, desto mehr Störungen und Belastungen treten auf. Um eventuell daraus folgende psychische und körperliche Probleme zu verhindern, wird die Intensität und die Auftretenswahrscheinlichkeit von Stressoren verringert. In der betrieblichen Praxis würde dies beispielsweise eine Optimierung von arbeitsgestaltenden und organisatorischen Maßnahmen bedeuten. Dazu zählen u. a.:

- Beseitigung von eintönigen Arbeiten (Monotonie-Stress)
- Eindämmen von Arbeitshetze ("Akkordlohn-Stress")
- Stressfreiere Gestaltung der Arbeitsumwelt (Beleuchtung, Lärm und Vibration).

Diese Liste könnte beliebig weitergeführt werden und erstreckt sich nicht nur auf den betrieblichen, sondern auch auf den privaten bzw. persönlichen Bereich.

Dieser Weg der "institutionellen" Stressreduktion ist nicht als alleiniger Weg zu sehen, da er mit einigen Nachteilen verbunden ist:

- Stressorenverschiebung: Es besteht die Gefahr, dass die Beseitigung des einen Stressors zum Entstehen eines anderen Stressors führen kann (z. B.: Der Stressor "ständige Störungen bei der Arbeit durch Telefonanrufe oder Publikumsverkehr" wird ausgeschaltet und die Arbeit auf reine Schreibtätigkeit beschränkt. Positive Aspekte, (wie Kontakt), können hierbei durch "neue" Stressoren, (wie Langeweile), ersetzt werden).
- Wenn bei der Stressreduktion Anforderungen reduziert werden (im Falle einer qualitativen Überforderung), führt dies leicht zu einer Verarmung des Arbeitsinhaltes, was dann zu einem motivationalen Problem werden kann.
- Ein allgemeines Problem besteht darin, dass jede Person auf verschiedene Stressoren unterschiedlich reagiert. Wenn nun Stressoren am Arbeitsplatz reduziert werden, kann es vorkommen, dass eine Person gerade diese Arbeitsumgebung brauchte, um effektiv zu arbeiten.

Dieser Studienbrief soll sich nicht nur mit der Abschaffung von einzelnen Stressoren und deren Nachteilen befassen. Viel interessanter und wichtiger im Zusammenhang mit Selbstmanagement erscheint die Frage, welche Möglichkeiten für das Erlernen von Coping-Fähigkeiten geschaffen werden können, wenn spezielle Stressoren nicht beseitigt werden können.

3.4.2 Die internal regulative Stressbewältigung

Hierunter sind Strategien zu verstehen, die das Selbst betreffen:

- **Verminderung der Stressanfälligkeit**, d. h. die Ausbildung individueller Ressourcen, wo seelische Quellen (wie positive Gedanken) mobilisiert werden und Kompetenzen (wie Problemlösefähigkeit und Fertigkeiten im sozialen Umgang) freigesetzt werden können.
- **Behandlung der Stressfolgen** mit Schwerpunkt auf der "Hilfe zur Selbsthilfe", wo die körperliche Befindlichkeit (wie Gesundheit und Energie) stabilisiert werden kann.

3.4.3 Die Verminderung der Stressanfälligkeit

Bei der Verminderung der Stressanfälligkeit sind Maßnahmen und Strategien gemeint, die erlernt werden können, um Voraussetzungen für eine gewisse Stressresistenz zu schaffen.

D. h. hierbei geht es um die Frage, welche "Mittel" einer Person zur Verfügung stehen, um Belastungssituationen "in den Griff" zu bekommen.

Wir unterscheiden zwei "Ressourcen", die es einer Person ermöglichen, eigene Ziele anzustreben und unangenehme Einflüsse zu reduzieren:

1. Situationskontrolle
2. Soziale Unterstützung

3.4.3.0 *Situationskontrolle*

Situationskontrolle, und damit in gewisser Weise auch Stresskontrolle, ist in dem Maße gegeben, in dem eine Person über Möglichkeiten verfügt, auf relevante Bedingungen (hier: potenzielle Stressoren) entsprechend eigener Ziele, Bedürfnisse und Interessen verändernd Einfluss zu nehmen, und wenn dies nicht möglich ist, sich geeignete Fluchtmöglichkeiten zu verschaffen.

Wenn ich also über Kontrolle verfüge, kann ich auf verschiedene Situationen Einfluss ausüben, ich stehe ihnen nicht "ohnmächtig" gegenüber.

Es gibt folgende Bereiche, die zur Kontrolle beitragen:

Transparenz:

Dies bedeutet, dass nur, wenn ein System durchschaubar, sprich transparent ist, auch Kontrolle ausgeübt werden kann.

Vorhersagbarkeit:

Vorhersagbarkeit bezieht sich auf zukünftige Zustände. Wenn Systeme vorhersagbar sind, sind sie meist auch kontrollierbar und umgekehrt. Es kann auch Systeme geben, die nicht vorhersagbar sind, jedoch trotzdem kontrolliert werden können.

Kompetenz:

Um Kontrollmöglichkeiten in der Umwelt auch auszunützen, spielt die Kompetenz einer Person eine entscheidende Rolle (beispielsweise kann eine Person den Produktionsprozess positiv beeinflussen, indem sie eine Maschine gut bedienen kann). Kompetenz kann jedoch nicht mit Kontrolle gleichgesetzt werden, da es Situationen gibt, in denen man zwar kompetent ist, aber keine Kontrolle ausüben kann.

Nichtkontrolle und Stress

Gelernte Hilflosigkeit ist ein motivationaler, kognitiver und emotionaler Zustand, der auf der wiederholten Erfahrung von Unkontrollierbarkeit beruht. Hilflosigkeit entsteht erst, wenn alle dem Individuum verfügbaren Reaktionen erfolglos sind, da erst dann eine völlige Unkontrolliertheit besteht.

Ablauf der Hilflosigkeitsentstehung:

Objektive Nichtkontrollierbarkeit



Subjektive Wahrnehmung dieser Nichtkontrollierbarkeit



Erwartung zukünftiger Nichtkontrollierbarkeit



Symptome der Hilflosigkeit

Die Kombination von Nichtkontrolle und Stress führt zu Passivität, ineffizienten Handlungsstilen (geringe Zielbezogenheit und geringe Planorientierung), Verringerung der kognitiven Leistungsfähigkeit (z. B. Intelligenzleistung vermindert sich) und letztendlich auch zu psychosomatischen Störungen. Demzufolge kann davon ausgegangen

werden, dass Stressoren mittels Situationskontrolle zum Teil aufgefangen werden können.

Arbeitsstrukturierung oder neue Arbeitsformen (z. B. Gruppenarbeit oder teilautonome Arbeitsgruppen) stellen eine wichtige Möglichkeit sowohl zur Belastungsbewältigung als auch zur Prävention psychosozialer Negativfolgen in Institutionen dar. Hierbei muss allerdings die Gefahr der Belastungsverschiebung mit einkalkuliert werden:

Beispiel

Durch z. B. Verantwortungsübertragung an die Person kann zwar der Stressor "Langeweile" verringert werden, wenn jedoch keine Qualifizierungsmaßnahmen eingeleitet werden, kann ein neuer Stressor, z. B. "Überforderung", auftreten.

Durch z. B. Umstellung von Bandarbeit auf Gruppenarbeit kann der Stressor "Monotonie" reduziert werden, es können jedoch psychische Spannungszustände auf Grund kooperationsbedingter Konflikte auftreten. Trainingsmaßnahmen zur Förderung der individuellen und sozialen Kompetenz müssten hierbei eingeleitet werden, um den tatsächlichen Abbau von Belastungen und Stress zu gewährleisten.

Einen Ansatzpunkt zur Stressbewältigung im individuellen Bereich stellen sog. "Stressmanagementprogramme" dar. Hauptansatzpunkt dieser Programme ist das Konzept der "Stressimmunisierung", was bedeutet, dass Handeln durch Selbstinstruktionen geleitet wird, die helfen, Stress abzubauen.

Solche Managementprogramme haben sich durchaus bewährt. Die vielfältige Anwendung bei Managern lässt sich daher erklären, dass dieser Personenkreis einen großen Handlungsspielraum und dadurch eine hohe Situationskontrolle besitzt. Hier ist die Erfolgsquote o.g. Trainingskurse hoch, da Führungskräfte sich ihren Stress meist "selber machen". Anders sieht es bei den Arbeitern aus, da sie über eine geringere Situationskontrolle verfügen. Bei ihnen verhält es sich genau umgekehrt: Sie "machen" sich nicht unbedingt selbst den Stress, sondern bei ihnen ist die Stresssituation eher durch die Arbeitsaufgaben vorgegeben. Wirksamer ist bei dieser Personengruppe eine institutionelle Veränderung wie z. B. "teilautonome Arbeitsgruppen", während in der Managementebene eher individuelle Stressreduktionsverfahren zum Erfolg führen.

3.4.3.1 Soziale Unterstützung

Die Bewältigungsforschung alltäglicher Belastungen konzentrierte sich bis vor kurzem in erster Linie auf die Frage nach individuellen Faktoren (persönlichen Ressourcen), die einer Person bei der Verarbeitung zur

Verfügung stehen und widmete sich sozialen Kontextbedingungen nur am Rande.

In den letzten Jahren rückte die Erforschung des sozialen Umfeldes im Hinblick auf die Entstehung und Bewältigung von Stress immer mehr in den Vordergrund.

Soziale Verhaltensvorschriften und Interaktionen können die Entstehung von Stress begünstigen. Die Theorie der sozialen Unterstützung geht nun davon aus, dass soziale Beziehungen auch stressreduzierende Effekte erzeugen können.

Soziale Unterstützung können wir folgendermaßen definieren:

- Es ist ein soziales Netzwerk vorhanden.
- Innerhalb dieses Netzwerks bestehen Interaktionen, die potenziell unterstützend sind.
- Diese Interaktionen werden subjektiv wahrgenommen und als unterstützend eingeschätzt.

Soziale Unterstützung bezieht sowohl real-effektiv (z. B. finanzielle oder direkte Hilfe) als auch emotional (z. B. Sympathie, Freundschaft), innerhalb der Arbeit (z. B. Vorgesetzte, Kollegen) als auch außerhalb der Arbeit (z. B. Ehepartner, Freunde) geleistete Unterstützung mit ein.

Stressreduzierende Effekte durch soziale Unterstützung beziehen sich auf folgende Faktoren:

Instrumentelle Unterstützung:

Sie geschieht durch z. B. Informationen oder "konkrete" Hilfestellung, die einer Person gegeben wird, wie z. B. Hilfe beim Lösen einer Aufgabe.

Emotionale Unterstützung:

Sie geschieht, wenn einer Person das Gefühl vermittelt wird, anerkannt, geliebt, geschätzt usw. zu werden. Die Person hat dann nicht mehr das Gefühl, allein die Probleme bewältigen zu müssen, sondern hat gewissermaßen emotionale "Rückendeckung".

Unterstützung der Selbstbewertung:

Sie beziehen sich auf solche Informationen und Handlungen, die einer Person Aufschluss über ihr eigenes Verhalten geben und ihr somit

helfen, sich selbst besser einzuschätzen, z. B. vom Chef gelobt werden, wenn gute Arbeit geleistet wurde.

Stressrelativierung durch sozialen Vergleich:

Sie erfolgt, indem eigene Stresssituationen mit denen anderer verglichen werden hinsichtlich der Erwartungen und Leiden anderer („Geht es anderen auch nicht besser als mir?“).

Soziale Unterstützung ist in zweierlei Hinsicht bedeutsam:

- Soziale Unterstützung trägt zum Erhalt eines bestimmten Niveaus der Lebensqualität bei, hat also eine gesundheitserhaltende Funktion. Eine zufrieden stellende soziale Unterstützung vermittelt ein Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl, welches sich durch Zuneigung, Sorge und Interesse auszeichnet. Zudem tragen Respekt und Anerkennung zu einer Erhöhung des Selbstwertgefühls bei, was die Vulnerabilität (Verletzbarkeit) gegenüber Stressoren vermindert.
- Wenn es sich um Hilfe in Form von Informationen handelt, hat soziale Unterstützung eine stressreduzierende Funktion, denn durch Zuhilfenahme von Informationen aus dem sozialen Netzwerk kann einmal die Höhe des wahrgenommenen Belastungsgrades relativiert werden, und zum anderen kann die Einschätzung des eigenen Bewältigungspotenzials differenziert vorgenommen werden.

Ob eine Person verfügbare Unterstützungspotenziale nun auch nutzt, hängt sicherlich auch von personenspezifischen Merkmalen wie z. B. soziale Kompetenz oder Kontrollüberzeugungen wie Externalität/Internalität ab.

So ist es möglich, dass im Falle des Fehlens von beispielsweise sozialer Kompetenz soziale Unterstützung nicht als stressdämpfend erlebt wird, sondern die Anfälligkeit für Stress noch erhöhen kann. Die Bedrohungseinschätzung einer Situation wird in diesem Falle erhöht, und negative Emotionen werden verstärkt.

So gehen wir in diesem Zusammenhang davon aus, dass Individuen nicht nur eine passive Rolle spielen, sondern dass sie aktiv bei der Entwicklung und Nutzung ihrer sozialen Stützsysteme beteiligt sind.

Es gibt in einer Organisation immer sog. "Unterstützungsbarrieren", beispielsweise eingeschränkte Kooperationsmöglichkeiten, fehlende Anerkennung, Arbeitsgruppen ohne Kohäsion. Soziale Unterstützung dient somit als Indiz für "die Qualität organisationaler Abläufe, Delegationsmuster, Kompetenzverteilungen und ihrer Effekte auf das einzelne Organisationsmitglied." Auch hier können z. B. durch Vorgesetzten-Verhaltenstrainings Stresswahrnehmungen anderer Personen positiv beeinflusst werden.

3.4.4 Behandlung der Stressfolgen

Neben der direkten Beseitigung von Stressoren und der Veränderung inadäquater Bewertungsmuster im Sinne realitätsangepasster kognitiver Neuorientierung gibt es eine Vielfalt von Stressbewältigungsstrategien auf der körperlichen Ebene.

Eine besondere Gruppe personenbezogener Verfahren zur Stressbewältigung stellen die Entspannungstechniken dar. Sie sind sowohl zur Stressprävention als auch zur Stresskompensation einsetzbar.

3.4.4.2 Die bekanntesten Verfahren

- Die "Progressive Muskelentspannung" (PME) nach JACOBSON (1938)
- Das "Autogene Training" (AT).

Weiterhin zählen zu den gängigsten Entspannungsverfahren:

- Das "**Biofeedback-Training**", welches mit Hilfe apparateunterstützter Rückmeldung von Biosignalen das Erlernen von Kontrolle über physiologische Vorgänge ermöglicht.
- Die "**transzendente Meditation**", durch die ein "höherer" Bewusstseinszustand erreicht werden soll.
- Die "**dynamische Tiefenatmung**", wobei gelernt wird, in alle Organe "hineinzuatmen", damit das Blut mit mehr Sauerstoff versorgt wird und der Körper auf Grund der anschließenden Wärmebildung entspannt.

Ein weiterer Ansatz ist Stressbewältigung im Zusammenhang mit körperlicher Bewegung. Dies hängt mit einem wachsenden Gesundheitsbewusstsein sowie der Veränderung von gesundheitsrelevanten Gewohnheiten zusammen.

Sämtlichen Entspannungs- bzw. Stressbewältigungsverfahren ist gemeinsam, dass sie von der Person eine gewisse Eigeninitiative verlangen. Belohnt wird diese Aktivität aber auch unmittelbar mit Gefühlen der Entspannung und einer Reduktion von Stressgefühlen. Nur mit Hilfe von Entspannungsverfahren lässt sich Stress nicht bewältigen. Sie können jedoch als überaus wichtige Ergänzung im Rahmen vieler Selbstmanagement-Techniken angesehen werden.

3.4.5 Interview mit einem Hirnforscher

"Stress macht frei von altem Ballast". Mit dieser Grundaussage beantwortet der bekannte Hirnforscher Professor Dr. G. Huether von der Universität Göttingen nach MEYER-RIEKENBERG (1999) folgende Fragen:

Was verstehen Sie unter Stress?

Wenn wir in eine Situation geraten, die wir nicht erwartet haben oder die sich anders als geplant entwickelt, kommt es in unserem Gehirn zu einer unspezifischen Erregung und einer Aktivierung tieferer Hirnstrukturen. Hierdurch wird eine Reaktion ausgelöst, die wir als Angst empfinden. Unser Herz fängt an zu rasen, die Hände werden feucht, wir fühlen uns schlecht. Gleichzeitig wird das so genannte Stresssystem aktiviert und eine Kettenreaktion ausgelöst, in deren Verlauf die Nebenniere verstärkt die Stresshormone Adrenalin und Cortisol ausschüttet.

Angst steht also am Anfang einer Stressreaktion. Wie geht es dann weiter?

Sobald in unserem Kopf die Alarmglocken läuten, beginnen wir fieberhaft nach einer Lösung für das entstandene Problem zu fahnden. Wir bewerten, ob wir in der Lage sind, die Situation in den Griff zu bekommen. In dem Moment, in dem uns einfällt, was wir tun müssen, hören die Alarmglocken auf zu dröhnen, und wir entspannen uns wieder. Wir haben eine kontrollierbare Stressreaktion erlebt. Die Nervenbahnen, die wir zur erfolgreichen Lösung des Problems benutzt haben, werden gefestigt und sind beim nächsten Mal noch leichter abrufbar.

Und wenn wir das Problem nicht sofort aus der Welt schaffen können?

Dann wird aus der anfänglichen Angst Verzweiflung. Im Gehirn ist der Teufel los, alles geht durcheinander. Die Stresssituation ist für uns unkontrollierbar geworden. Dieser Zustand kann tage- oder wochenlang anhalten und von allen möglichen körperlichen Beschwerden begleitet sein. Doch während dieser Krise verändert sich etwas in unserem Gehirn, das uns aus eben dieser Krise wieder heraushelfen kann: Alte eingefahrene Bahnen des Denkens und Fühlens werden aufgeweicht. Das Hormon Cortisol, das die Nebenniere in Stresssituationen verstärkt ausschüttet, gelangt auch ins Gehirn. Dort initiiert es Veränderungen, die uns helfen, neue Wege zu gehen, alte Verhaltensweisen aufzugeben und brauchbare Strategien zu entwickeln.

Stress bietet uns also die Möglichkeit, zur persönlichen Weiterentwicklung?

Ja. Eine Stressreaktion will uns nicht primär krankmachen. Die Krise ist vielmehr Voraussetzung dafür, dass wir einen neuen Weg überhaupt finden und unsere Einstellung und unser Verhalten entsprechend ändern. Stress macht frei von altem Ballast. Sind wir allerdings nicht in der Lage oder nicht willens, uns Neuem anzupassen, verdrängen wir die

Probleme hartnäckig, wollen sie nicht wahrhaben und versuchen es weiter mit den alten, unbrauchbaren Strategien, dann bleibt die Stressreaktion bestehen. Verschiedene seelische und körperliche Erkrankungen können sich manifestieren. Denken Sie an den Workaholic, der selbst nach dem dritten Herzinfarkt immer noch das Bedürfnis hat, so weiterzumachen wie bisher.

Es wird im Leben immer wieder Situationen geben, die uns in große Anspannung versetzen. Wie können wir uns davor schützen, an solchen Situationen zu scheitern?

Den besten Schutz bietet eine Entwicklung, die es uns ermöglicht, ein vielfältiges Spektrum von Bewältigungsstrategien im Umgang mit Ängsten und Belastungen kennen zu lernen – und das von Kindesbeinen an. Wir müssen lernen, dass wir mit unterschiedlichen Strategien in der Lage sind, Probleme zu lösen und das Leben zu meistern. Manchen Menschen gelingt das. Vielen gelingt das nicht. Die meisten neigen dazu, mit einigen wenigen Strategien immer wieder zurechtzukommen. Das kann dann dazu führen, dass eine einmal eingeschlagene Bewältigungsstrategie so starke Spuren im Gehirn hinterlässt, dass man gewissermaßen zwangsläufig immer wieder dieselbe Strategie versucht und nicht flexibel genug ist, sich auch andere Wege zu erschließen. Solche Strategien können zu zwanghaften Verhaltensweisen und zu psychischen Abhängigkeiten, zu Medikamenten- und Drogensucht führen.

Können Sie eine erforderliche Strategie empfehlen, um Ängste in den Griff zu bekommen?

Die beste Bewältigungsstrategie im Umgang mit Ängsten ist die Bindung an andere Menschen: Sich mit anderen zusammenschließen, um die Probleme gemeinsam zu bewältigen. Solange wir in sozialen Beziehungen stehen, haben wir die Möglichkeit, auf diese uralten Erfahrungen zurückzugreifen.

Lassen wir dieses Kapitel langsam "ausklingen" mit einigen Tipps für den Fall, dass Ihnen (wie es den meisten Menschen gelegentlich passiert) die Dinge über den Kopf wachsen:

Anti-Stress-Tipps

Wenn bei Ihnen alles drunter und drüber geht, dann gilt: Beruhigungspillen und Zigaretten helfen garantiert nicht. Versuchen Sie es stattdessen doch mal so:

- Schließen Sie die Augen, zählen Sie bis zehn, und atmen Sie einmal tief durch.

- Trinken sie ein Glas Leitungswasser in einem Zug aus. Das macht einen klaren Kopf.
- Legen Sie sich auf den Rücken, eine Hand auf der Brust, die andere unterhalb des Nabels auf den Bauch, und versuchen Sie dann, nur Ihren Atmen zu spüren.
- Sagen Sie sich „Ich gebe mein Bestes!“, und bleiben Sie locker, statt zu denken „Das schaff´ ich nicht!“
- Perfekt ist niemand. Wenn Sie glauben, alles falsch zu machen, dann denken Sie an die sehr wahre Aussage: „Dumm ist nur, wer aus seinen Fehlern nicht lernt.“
- Morgen steht das wichtigste Einstellungsgespräch Ihres Lebens an. Glauben Sie heute. Aber in einem Jahr können Sie darüber bestimmt lachen. Gewinnen Sie Distanz!
- Bereiten Sie sich gut vor, das gibt Sicherheit und verhindert, dass negativer Stress überhaupt erst aufkommt.
- Belohnen Sie sich selbst und genießen Sie! Übrigens: Genuss hat was mit Sehen, Schmecken, Hören und Fühlen zu tun, nichts mit Kaufen.
- Überlegen Sie, was Sie wollen. Zweck Ihres Lebens ist nicht, es anderen recht zu machen.

Voraussetzung für die Bewältigung von Stresssituationen ist natürlich auch eine gute Ernährung. Kann man z. B. aus einem "Nervenbündel" einen Menschen mit starken Nerven machen? „Ja, das gibt es“, sagt der Amerikaner Professor R. Wurtmann (STAHLHACKE, 1997), „gute Nerven sind im Prinzip nichts anderes als Produkte einer gesunden, psychoaktiven Ernährung. Wenn jemand unruhig, zappelig, verzagt oder gar depressiv ist, stimmt meistens etwas mit der Grundversorgung seiner rund 100 Milliarden Nervenzellen nicht. ... Gute Nerven kann man essen. Dies beweisen wissenschaftliche Studien an Tieren und ebenso an Menschen.“

Entsprechend den Erkenntnissen von US-Wissenschaftlern (STAHLHACKE, 1997) unsere Empfehlung:

Machen wir´s den Tieren in freier Natur nach. Dies bedeutet: Kleine Übungen innerer Versunkenheit, bei denen sich in unseren Nervenzellen neue Kräfte bilden.

In innerer Ruhe versinken

Jeweils eine halbe oder eine ganze Stunde lang ganz für sich allein verbringen,

- dem Murmeln eines Baches lauschen,
- den Zug der Wolken am Himmel beobachten,
- zusehen, wie Baumkronen sich im Wind wiegen,

- *eine grüne Wiese angucken.*

Bei einer solchen Übung versiegt nach und nach die Produktion von Stresshormonen. Stattdessen senkt sich Ruhe wohltuend über das Nervensystem, während Vitalstoffe aus dem Darm ins Blut drängen, um zu den Nervenzellen zu gelangen. Man kann die Wirksamkeit solcher Übungen noch erhöhen, indem man etwa zwei Stunden vorher einen speziellen mental-aktiven Imbiss zu sich nimmt:

Ein Häppchen Eiweiß pur, z. B. 30 Gramm Fisch, eine Scheibe kalten Braten, etwas Hähnchenfleisch, zusammen mit dem Saft einer Zitrone, oder eine halbe Avocado, mit Zitrone und Pfeffer angemacht, oder ca. 40 Gramm Sonnenblumenkerne, z. B. mit Honig und Bio-Joghurt verührt, oder ein Tofu-Würstchen (gibt es im Bioladen).

3.5 Zusammenfassung

Stress ist nicht von vornherein negativ zu beurteilen, sondern kann in bestimmten Person-Situation-Konstellationen leistungs- und zufriedenheitssteigernd wirken.

Es lassen sich vier Aspekte von Stress unterscheiden: Disstress (gesundheitsschädigender Stress), Eustress (gesundheitsförderlicher Stress), Hyperstress (resultierend aus Überforderung) und Hypostress (resultierend aus Unterforderung).

Stress kann psychische, physiologische und verhaltensmäßige Reaktionen bei der Person hervorrufen. Diese Stressreaktionen haben wiederum Auswirkungen auf die Person (z. B. Herz-Kreislauf-Störungen, Magen-Darm-Geschwüre, Schlafstörungen) und somit auch auf die Organisation (Leistungsbeeinträchtigung der gestressten Individuen).

Bei der Betrachtung des Stressgeschehens spielen Persönlichkeitsfaktoren wie die individuelle Stressanfälligkeit und die persönliche Auffassung innerer und äußerer Einflussnahme eine besondere Rolle. Zudem können so genannte Typ-A-Persönlichkeitsbilder bestimmte Auswirkungen auf die Gesundheit haben. So reagieren Menschen auf Stressoren und Stressbewältigungsprogramme je nach ihren Persönlichkeitsausprägungen unterschiedlich.

Stressregulierung kann sowohl external (Beseitigung bestimmter Stressoren) als auch internal (Verminderung der Stressanfälligkeit, Behandlung der Stressfolgen) ansetzen. Bei der Verminderung der Stressanfälligkeit ist hier das psychologische Konstrukt der sozialen Unterstützung ein wichtiger und hilfreicher Ansatzpunkt zur Stressbewältigung. Äußere Stressoren können durch das Wissen um Hilfe

und Unterstützung als weniger belastend wahrgenommen werden, so dass Probleme bewältigt werden können.

Jeder Mensch hat durch seine Gedanken die Möglichkeit, seine Gesundheit selbst zu steuern. Voraussetzung ist allerdings, dass bestimmte Vitalstoffe schützend und belebend auf das weit verzweigte System unserer Nervenzellen wirken.

3.6 Übungsaufgaben

1. Denken Sie an eine extreme Stresssituation, in der Sie einmal waren oder noch sind.

Beantworten Sie nun folgende Fragen:

- 1.1 Welche Bedingungen haben zur Stressentstehung beigetragen?
- 1.2 Welche negativen Stressbewältigungsstrategien fallen Ihnen ein?
- 1.3 Was für positive Stressbewältigungsstrategien gibt es?