

Marc G. Lucas

Die Aufgaben der Organisation in der Streßbewältigung von Führungskräften

Ein heuristisches Modell zur Systematisierung präventiver und interventionistischer Maßnahmen

Abstract

Durch das vorgestellte Führungskräfte-Streß-Modell, welches die in der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur meist diskutierten transaktionalen Streßmodelle unter besonderer Berücksichtigung bestehender konkreter Streßbedingungen in der Führungskräfte-Tätigkeit in ein heuristisches Modell integriert, können bislang unverbundene Bereiche von Streßtheorie und -praxis verknüpft werden. Hiermit wird eine Systematik geboten mit der das breite Spektrum vorhandener Angebote organisationaler Streßbewältigung und Gesundheitsförderung von den klassischen individuellen Streßmanagement-Seminaren bis hin zu institutionellen Maßnahmen und von präventiven bis hin zu interventionistischen Bereichen in ihren jeweils spezifischen Wirkweisen auf das Gesamtphänomen Streß eingeordnet werden können.

1 Der Streßbegriff

Das Erscheinungsbild der heutigen Streßforschung wird durch den Beitrag unterschiedlichster Disziplinen geprägt. Die sich daraus zwangsweise ergebende Vielfalt der Streßdefinitionen und Modelle wird von verschiedenster Seite als Anlaß für eine grundlegende Kritik am gesamten Forschungsansatz genommen.

Alleine die enorme Häufung, sowohl im Gebrauch des Begriffs als auch in der Forschung und der Literatur der letzten Jahre, läßt jedoch die Bedeutung des Streßkonzepts „als übergreifendes Konzept zum Verständnis eines großen Bereiches von Phänomenen, die die individuelle Konfrontation mit Problemen des täglichen Lebens und deren Bewältigung begleiten“ (Jerusalem, 1990, 1) und somit die Bedeutung der weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema ersehen. Dabei ist zunächst eine Vereinheitlichung des Streßbegriffs anzustreben.

Semmer (1984) sieht in seiner weiten Definition Streß als ein personbezogenes, kognitiv-emotionales Phänomen unter maßgeblicher Beteiligung von Bewertungs-

prozessen. Streß wird darüber hinaus ausdrücklich als negative Bewertung gefaßt, jedoch mit einer weiten Auslegung des quantitativen Ausmaßes und der qualitativen Ausprägung.

Eine brauchbare Definition legen Margolis und Kroes (1974) vor. Danach ist Berufsstreß eine „Bedingung, in der die Wechselbeziehung zwischen einem Faktor oder einer Kombination von Faktoren des Arbeitsbereichs und dem Arbeitenden selbst zur Zerstörung der psychologischen oder physiologischen Homöostase des letzteren führen“.

An dieser Stelle wird Streß definiert als Wechselbeziehung zwischen Umweltfaktoren vornehmlich der Arbeit und dispositionellen Faktoren der Führungskraft, die die Ressourcen von Führungskraft und/oder Organisation überfordert, oder die Bedürfnisse von Person und/oder Organisation bedroht.

2 Transaktionale Streßtheorien und -konzepte

Konstitutiv für transaktionale Konzepte ist die Bedeutung, welche den Bewertungsprozessen einer Person beigemessen wird. In diesem Sinne ist Streß weder ausschließlich über einen Reiz, noch über eine Reaktion definierbar, sondern ergibt sich erst aufgrund kognitiver Prozesse aus dem Zusammenspiel von Situation und Person. Der Begriff der Transaktion verweist auf die mitgedachte Prozeßhaftigkeit der Wechselwirkungen zwischen Person und Situation, welche in Abhebung von lediglich interaktiven Zusammenhängen keine Linearität der Erklärung zuläßt, sondern eine beständige reziproke Kausation vorsieht.

Der Ansatz geht auf Arbeiten einer Gruppe von Forschern um Lazarus zurück. Streß wird in transaktionalen Konzepten als Folge eines Ungleichgewichts im prozeßualen Geschehen aufgefaßt. Erst wenn ein Individuum seine subjektiven Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber einer mit einem Anforderungscharakter versehenen Situation als nicht gesichert sieht entsteht Streß.

Der Nutzen transaktionaler Konzepte wird vornehmlich im heuristischen Wert erkannt, werden doch solche Konzepte der Komplexität des Streßgeschehens am besten gerecht. Empirische Ergebnisse liegen jedoch bislang kaum vor. Auch ist bislang keine überzeugende Integration der einzelnen Modelle und Theorien gelungen, welche für die weitere Forschung handlungsleitend sein könnte.

Nitsch (1981) sieht in einer Reduktion der verschiedenen Streßkonzepte auf das ihnen gemeinsame Grundmoment die Person-Umwelt-Beziehung als Grundlage des Streßgeschehens an. Zwischen den Systemen Umwelt und Person treten Wechselwirkungen im Sinne einer reziproken Kausation ein, wobei das Personensystem zusätzlich noch auf sich selbst bezogen sein kann, z. B. in der Auseinandersetzung mit internen Anforderungen. Nitsch differenziert auf Umweltseite zwischen sozialer

Umwelt und materialer Umwelt, eine Aufspaltung, die noch ausdifferenzieren sein wird. Auch diese Umwelten beeinflussen sich gegenseitig. Auf Personenseite wird zwischen psychischer und somatischer Ebene, also kognitiv-emotionalen und physiologisch meßbaren Vorgängen, unterschieden.

Einzelne Autoren verweisen darüber hinaus neuerdings auf die Möglichkeit die bislang unverbundenen psychologischen Streßkonzepte zu integrieren (Edwards 1992; Lazarus/Folkman, 1987). Hier werden die einzelnen Konzepte nicht als einander ausschließende, sondern als sich wechselseitig ergänzende Modellvorstellungen auf unterschiedlichem Integrationsniveau und mit unterschiedlichem Erklärungsbereich gesehen. Semmer (1984) vermißt jedoch bislang eine systematische, umfassende Theorie.

3 Ein integratives Führungskräfte-Streß-Modell

Der derzeitige Forschungsstand läßt m.E. die Erarbeitung einer Metatheorie mit heuristischem Wert zu. Diese könnte wesentliche Hinweise für die weitere empirische Forschung und praktische Umsetzung geben und vorhandenes Material zusammenführen.

Im Rahmen des eigenen Modells soll die grundlegende Differenzierung des Streßgeschehens in Person und Umwelt, und das heißt hier insbesondere Arbeitsplatz in der Organisation, beibehalten werden. Deren Komponenten werden jedoch lediglich als Antezedentien eines transaktionalen Beziehungsgeflechts psychologischer und sozialer Prozesse verstanden. Im Zentrum des Modells stehen mit der „Bewertung der subjektiven Bedeutsamkeit“ und den „Konsequenz- und Effizienzerwartungen“ spezifische Aspekte des kognitiven Apparats einer Person, durch die Situationen im Sinne Lazarus gebildet werden, indem die zentralen Bereiche organisationale Umwelt, Bedürfnisse, interne Ressourcen und Organismus aktiv aufeinander bezogen werden. Abbildung 1 gibt das Führungskräfte-Streß-Modell in seiner Gesamtheit wider. Dessen einzelne Komponenten werden in Punkt 4 und 5 weiter ausgeführt.

Abb. 1: Integratives Modell von Führungskräfte-Streß

4 Personale Aspekte des integrativen Modells: Antezedentien und Konsequenzen

4.1 Antezedentien

Im Vorgang der personalen Bewertung der subjektiven Bedeutsamkeit werden die Anforderungen und Angebote der Umwelt mit den eigenen Bedürfnissen verglichen. Grundlage der Bewertung sind jedoch nicht die objektiven Ausprägungen dieser Komponenten, sondern lediglich deren Wahrnehmung. Aufgrund von Erfahrungen mit den Ergebnissen vorheriger Bewertungen werden Situationsklassen nach phänomenologischer Ähnlichkeit gebildet. Wird die Bedeutsamkeit als hoch eingeschätzt, so liegt m. E. eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für Streß vor - im Sinne der potentiellen Bedrohung des Wohlbefindens nach Lazarus/Folkman (1984).

Motivationale Einflüsse auf das Streßgeschehen werden in der Literatur zumeist auf Basis des Begriffs der Leistungsmotivation, häufiger auch ausgehend von Maslows (1970) Bedürfnistheorie abgehandelt, wobei im Rahmen der Führungskräfte-Tätigkeit die Erreichung und Verwirklichung der höheren Geltungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse in den Vordergrund gerückt werden. Schulz (1982, 63) überführt das in der Leistungsgesellschaft sozialisatorisch erworbene Leistungsmotiv in das Geltungsbedürfnis, indem er formuliert:

„Konstitutiv für die Streßentstehung ist ein ausgeprägtes Streben der Person, mit ihrer Leistung Anerkennung durch andere Personen und soziale Unterstützung zu erhalten, also ihre soziale Integration zu verbessern.“ Das Leistungsmotiv ist folglich ein gelerntes und generalisiertes Handlungsmotiv zur Erreichung des Geltungsbedürfnisses.

Motive und Bedürfnisse haben vermittels emotionaler Vorgänge Einfluß auf die Stärke der eingeleiteten Aktivierungsprozesse und werden ihrerseits durch Emotionen in ihrem aktuellen Aufbau beeinflußt. Anreize als extrinsische primäre oder sekundäre Verstärker und intrinsische Antriebe sind somit notwendige jedoch nicht hinreichende Bedingungen für Handlungen.

Banduras Konsequenzerwartungen, d.h. hier die Erwartungen, daß der Einsatz bestimmter Bewältigungsmuster zu bestimmten Ergebnissen führt, und Effizienzerwartungen, d.h. in diesem Falle die Erwartungen über die eigene Ausführungskompetenz bezüglich eines Bewältigungsmusters, geben die Ressourcenseite der Streßdefinition nach Lazarus/Folkman wieder. Diese gleichfalls erfahrungsgeprägten Einschätzungen sind Grundlage der Auswahl von konkreten Bewältigungsmustern. Auf eine solche Adaptationsmöglichkeit der Banduraschen Vorstellungen für das Streßgeschehen weist auch Jerusalem (1990) hin. Lazarus und Folkman unterscheiden selbst zwischen commitments und beliefs. Commitments stehen für die Motiv-

struktur eines Individuums, welche im Sinne des ersten Bewertungsschrittes die subjektive Bedeutsamkeit einer Situation maßgeblich beeinflussen. Beliefs stehen analog der hier angeführten Bewertungsschritte für Kontrollerwartungen, die die Wahrnehmung interner oder externer Ressourcen und somit auch der Bewertungsprozesse beeinflussen. Beide Bewertungsschritte bedingen und beeinflussen sich folglich wechselseitig, wobei die wahrgenommenen internen Ressourcen die Grundlage der spezifischen handlungsvorstrukturierenden und -anleitenden Erwartungshaltungen bilden.

Die Ressourcenseite des Streßgeschehens wird personseitig durch die internen Ressourcen zur Streßbewältigung gebildet. Semmer (1984) prägt in diesem Zusammenhang den Begriff der persönlichen Qualifikationen. Damit sind interindividuell variable und intraindividuell stabile Persönlichkeitsmerkmale (Intelligenz, spezifische Fähigkeiten oder berufliches Wissen) gemeint, auf die beim eingesetzten Bewältigungsverhalten zurückgegriffen wird.

Emotionen werden in der Fachliteratur nicht bloß als Folge kognitiver Vorgänge gefaßt, sondern stellen intervenierende Variablen in der Beziehung von objektiven Ausprägungen der vier Zentralbereiche und den auf sie gerichteten Wahrnehmungsprozessen dar. Spezielle dispositionelle Emotionen werden in ihrer Bedeutung für das Streßgeschehen insbesondere in der Ausprägung der Angst diskutiert, seltener in der Ausprägung des Ärgers.

Hoch- und niedriggängliche Personen unterscheiden sich besonders in selbstwertrelevanten Situationen hinsichtlich angstindizierender Reaktionen auf physiologischer, behavioraler und kognitiver Ebene. Auf kognitiver Seite folgt aus der Angstemotion nicht nur eine Herabsenkung der eigenen Erwartungen hinsichtlich Effizienz, sondern auch eine Veränderung der Informationsaufnahme in Richtung auf Betonung der jeweils angstinduzierenden Momente und Verdrängung anderer Informationen sowie eine Betonung der Sicherheits- und Zugehörigkeitsbedürfnisse zuungunsten von Selbstverwirklichungsbedürfnissen.

Organismische Antezedentien des Streßgeschehens sind bislang im Rahmen psychologischer Streßtheorien kaum behandelt worden. Es kann jedoch vermutet werden, daß die Wahrnehmung über den Organismus, insbesondere über die aktuelle Verfassung, rückwirkend die Streßbewertungsvorgänge beeinflußt. Auch die physiologischen Streßreaktionen haben folglich auf indirektem Wege, nämlich über deren langfristige potentiell schädigende Bedeutung für die körperliche Verfassung, rückwirkenden Einfluß auf Streßkognitionen, indem die Wiederherstellung der physischen Gesundheit selbst zu einem zentralen Bedürfnis im Sinne der physiologischen Bedürfnisse nach Maslow wird und hierarchiehöhere Bedürfnisse in den Hintergrund drängt. Helfert (1988) sieht jedoch genau in der mangelnden aktuellen Wahrnehmbarkeit der späteren Streßfolgen den Hauptgrund der faktischen Zunahme des Arbeitsstressses, da zunächst vom Einzelnen eher die auf den Streß gerichteten

Bewältigungsbemühungen aufgegeben werden, als die Bemühungen aus der Arbeit kommende Sanktionen zu vermeiden, bzw. Gratifikationen zu erlangen.

4.2 Konsequenzen

Die physiologischen Streßreaktionen langfristiger und kurzfristiger Art sind als Mechanismen, Krankheiten oder Krankheitsvorstadien eingebettet in die sie umgreifende, weitere Aspekte beinhaltende aktuelle körperliche Verfassung. Diese besteht ihrerseits wiederum nur im Rahmen der Bedingungen der sie umgreifenden allgemeinen Konstitution. Unmittelbare Symptome der Streßreaktion sind nach (Quick/Quick, 1986, 74):

„...Hämmern in der Brust, Herzklopfen, Kurzatmigkeit, ein nagendes Gefühl im Magen, schwitzende Handflächen und Stirn, Muskelzucken und Nervosität. Zusätzlich sind der Blutdruck, der Herzschlag, der Blutzucker, die Fettsäuren im Blut und die Streßhormone, wie Cortisol, Glucagen, und Adrenalin erhöht.“

Längerfristige physische Streßfolgen sind weniger eindeutig nachzuweisen. Eine Bedeutung als Mitverursacher wird dem Streß bei den Dubosschen Adaptationskrankheiten zugewiesen. Das sind Erkrankungen wie Hypertension, Herzinfarkt, Magengeschwüre, Krebs, Zuckerkrankheit, Leberzirrhose, Dickdarmerkrankungen, Arthritis, Erkrankungen der Atmungsorgane und Migräne. Dazu kommen Wirkungen auf Schlaflosigkeit, Alterungsprozesse, Rückenschmerzen, Impotenz und das gesamte Immunsystem.

Scherer (1985) ordnet spezifischen situationsgebundenen und kurzfristigen Streßbewertungen nicht nur (wie unter Punkt 4.1 beschrieben) präpositionale, sondern auch einzelne nachfolgende Emotionen zu. Liegt eine aktuelle Bewertung von Gegebenheiten als relevant vor, so treten verstärkt Furcht oder Ärger auf. Werden Bedingungen als angenehm eingeschätzt, folgt Freude. Aus Macht ergibt sich Ärger oder Freude. Kontrollüberzeugungen führen zu einer allgemeinen Reduzierung von Emotionen. Trautmann-Sponsel (1988b) diskutiert die nicht pathologische Ausprägung der Depression als emotionale Folge einer längerfristigen Schädigung im Sinne der Streßbewertung.

Kognitive und emotionale Streßreaktionen langfristiger Art sind insgesamt als Selbstwertminderung, Ängstlichkeitssteigerung, Gefühl des Kontrollverlustes, des Ausgebranntseins und der Hilflosigkeit und verminderte Arbeits- und Lebenszufriedenheit zu benennen. Auf der Verhaltensebene kommt dies in der Regel in Folge vielfacher mißlungener Streßbewältigungsbemühungen durch vermindertes Engagement, im Sinne von innerer Kündigung bis hin zur Selbstaufgabe, - ja sogar Suizid - oder rigid fehlangepaßtes, teilweise auch selbst- und fremddestruktives Verhalten zum Ausdruck.

5 Organisationale Antezedentien von Führungskräfte-Streß

Die Umweltseite des Streßgeschehens wird in der praxisbezogenen Literatur in der Regel durch lose Kriterienkataloge wiedergegeben, die beispielsweise solche Merkmale beinhalten, wie unklare Zielsetzung, (telefonische) Ablenkungen, schlechte Kommunikation und Umsetzung delegierter Aufgaben, Lärmbelästigung oder Personalmangel.

Sie erfährt im Rahmen des integrativen Führungskräfte-Streß-Modells, in dem primär berufliche Aspekte des Streßgeschehens und weniger Bedingungen des außerberuflichen sozialen Umfeldes zu behandeln sind, eine grundlegende Einteilung in sozial-interpersonale und materiell-technische Bedingungen am Arbeitsplatz, welche jeweils Anforderungen oder externe Ressourcen darstellen können.

Auf die herausragende Bedeutung der Arbeitsbedingungen für das Streßgeschehen als Ganzes wird vielfach hingewiesen (Zapf/Frese, 1992). Semmer erklärt die Bedeutung der Arbeitsbelastungen als wesentliches, verstärkendes Moment in einem Kreismodell des Zusammenwirkens von Belastungen aus verschiedensten Lebensbereichen. Volpert (1979) geht noch einen Schritt weiter, indem er die größere Bedeutung der tertiären Sozialisation, also der Persönlichkeitsbildung am Arbeitsplatz, gegenüber primären und sekundären Sozialisationsprozessen betont. Soziale Lernprozesse in der Arbeit werden somit zu Hauptkriterien der Lebensgestaltung von Meisterung und Zufriedenheit bis hin zu psychischen und physischen Störungen. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, da bei dieser Personengruppe die Identifikation mit dem Beruf besonders ausgeprägt ist.

Udris (1981) hebt zwei Richtungen der Diskussion organisationaler Antezedentien von Streß hervor. Einmal werden Überforderungen und Unterforderungen (hauptsächlich im Aufgabenbereich) für Streß verantwortlich gemacht. Personale Aspekte spielen bei diesen Vorstellungen höchstens im Maße unterschiedlicher Aktivierbarkeit eine Rolle bei der Streßentstehung.

Auch wenn an dieser Stelle also eine Zentrierung auf umweltseitige, organisationale Einflüsse geschieht, soll die Vorstellung von der Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt jedoch nicht aufgegeben werden. Die zweite Richtung von der Udris berichtet, berücksichtigt dies und unterscheidet darüber hinaus zwischen Anforderungen und Angeboten der Umwelt. Überforderung und Unterforderung sind dann Ergebnisse der personalen Bewertungsvorgänge über situative, d.h. hier personale und organisationale Gegebenheiten.

Cooper (1981) klassifiziert fünf Umgebungsfaktoren mit Bedeutung für die Streßentstehung und ordnet diesen spezifische, streßrelevante Umgebungsmerkmale zu. Hier werden erste, jedoch noch weitgehend theorieunabhängige Kriterien zur Systematisierung der unterschiedlichen vorhandenen Antezedentien auf Umweltseite gebildet, als da wären:

-
- Beziehungen (darunter fallen z.B. die Büropolitik, soziale Unterstützung und Delegationsfähigkeit)
 - Unternehmensstruktur und Klima (also Mitbestimmung, Kommunikation, Verhaltensnormen, corporate identity)
 - Merkmale der Tätigkeit (was u.a. qualitative und quantitative Überlastung und den technologischen Wandel umfaßt)
 - Rolle in der Organisation (worunter z.B. Rollenambiguität und Rollenkonflikt fallen)
 - Berufliche Entwicklung (wie z.B. Statusmißverhältnisse und Beförderungstempo)

Insgesamt ist eine Nähe der berichteten Umgebungsfaktoren zu den durch die Imbalance-Theorie (McGrath, 1976,1981) beschriebenen und im Rahmen des eigenen Modells aufgegriffenen Umgebungsmerkmalen zu konstatieren.

Noch deutlicher wird diese Theorienähe bei der Klassifikation nach Quick und Quick. Hier wird lediglich zwischen Aufgabenanforderungen, physischen Anforderungen, den auch bei Cooper berichteten Rollenanforderungen und zwischenmenschlichen Anforderungen unterschieden.

Physische Anforderungen sind mit den materiell-technischen Anforderungen, zwischenmenschliche Anforderungen mit den sozial-interpersonalen Anforderungen nach McGrath vergleichbar. Diese Anforderungen sind objektiv vorhanden, erfahren jedoch noch durch personenspezifische Bewertungen streßrelevante Ausformungen. Aufgaben- und Rollenanforderungen geben exakt das Streßgeschehen zwischen materiell-technischer bzw. sozial-interpersonaler Umweltseite und der Personenseite wieder. Diesen letzten beiden Kategorien wird die Hauptbedeutung als Antezedentien von Streß zugebilligt. Den physischen Anforderungen (wie Lärm, extreme Temperaturen, Schichtarbeit, Strahlung, schlechte Beleuchtung und Vibrationen) wird auf den in dieser Arbeit relevanten Positionen kaum noch eine Bedeutung beigemessen, da sie eben nicht oder nur selten kennzeichnend für das Arbeitsumfeld von Führungskräften sind.

Die speziellen Aufgaben von Führungskräften, welche aus so unterschiedlichen Komponenten wie Verarbeitung von Informationen, Planung, Organisation, Kontrolle, Koordination, Kooperation, Treffen von Entscheidungen und Führung von Untergebenen besteht, beinhalten spezifische Anforderungen. Solche Anforderungen der Führungsaufgabe werden allgemein mit den Begriffen Zeitdruck und Überstunden, hohe und teilweise überfordernde Komplexität, häufig nicht ausreichende Kontrolle sowie (karriereschädliche) Sanktionen von Vorgesetzten- und indirekt auch Mitarbeiterseite benannt und als streßrelevant eingestuft.

Den Überschneidungsraum von sozial-interpersonaler Umwelt und Personensystem bilden die Rollen (McGrath, 1981) als Gesamtheit der interpersonal kommunizierten Erwartungen an deren jeweilige Inhaber. Rollenstreß entsteht aus Rollenkonflikten und Rollenambiguität. Rollenkonflikte sind dann gegeben, wenn der

Beschäftigte zwei oder mehr logisch nicht vereinbare Erwartungen, insbesondere Rollenerwartungen, zu erfüllen hat. Rollenambiguität wird definiert als:

„...die Diskrepanz zwischen der Menge an Informationen, die eine Person besitzt und der Menge, die erforderlich ist, damit sie ihre Rolle angemessen realisieren kann.“
(Kahn, zitiert nach Semmer, 1984, 38).

Sie tritt demzufolge für den Fall auf, daß die Rollenerwartungen für den Rollenträger nicht eindeutig interpretierbar sind, d.h. die Konsequenz- und Effizienzerwartungen nahe null liegen und der Streß folglich hoch ist. Rollenkonflikte und Rollenambiguität können insbesondere dann auftreten, wenn sie in der Organisationsstruktur, die ja definiert wird als formales System sämtlicher Rollen, durch unklare oder den informellen Strukturen widersprechende Zuständigkeitszuordnungen bereits angelegt sind.

Sozial-interpersonale Anforderungen werden zumeist unter dem Stichwort Konflikt behandelt. Linneweh (1988, 129) definiert Konflikte als „Druck- und Spannungssituationen, die durch widersprüchliche, entgegengesetzte Zielsetzungen verursacht werden.“ Nach Mann (1987) stellen sämtliche Störungen innerhalb der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, also innerhalb der kommunikativen, informativen und kooperativen Interaktionsprozesse der Berufstätigen, streßrelevante Bedingungen dar.

Soziale Streßbedingungen können insbesondere für das Middle- und Lower-Management konstatiert werden und werden zumeist unter dem Stichwort Pufferfunktion behandelt. Besonders das Middle-Management ist über noch zu erreichende Karriereschritte bei gleichzeitiger Möglichkeit des Verlusts des erreichten Status in besonderer Weise in das System der Organisation eingebunden. Die Einengung der eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume durch die Vorstellungen von Hierarchiehöheren als auch -niedereren, und ggf. darüber hinaus noch Kunden, verstärkt diese Situation noch zusätzlich. Demzufolge ist das „Gefühl in der Organisation gefangen zu sein“ (Hoberg/Vollmer, 1990) besonders im Middle-Management ausgeprägt. Auf diese Weise erschweren die sozialen Bedingungen das Handeln und Entscheiden aus eigenen Vorstellungen. Führungsentscheidungen werden dann eher an die sozialen Bedingungen und das konkrete Ereignis als an Einstellungen und Leitlinien des Handels gebunden.

Auch die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, sei sie nun faktisch oder kognitiv-emotional, wird durch die Pufferfunktion des Lower- und Middle-Managements behindert. Statt in soziale Netzwerke integriert zu werden, ist die Führungskraft sozial weitgehend isoliert. Lediglich von den unmittelbaren Vorgesetzten empfangen Führungskräfte ein großes Maß an sozialer Unterstützung (Hoberg/Vollmer 1990). Die im Puffermodell der sozialen Unterstützung (Hirsch 1983) beschriebenen streßmindernden Wirkungen auf emotionaler, kognitiver und organisationaler Ebene können folglich nur in geringerem Maße ausgeschöpft werden.

Jede Stelle unterscheidet sich bezüglich der angeführten Kriterien, weshalb eine Analyse des jeweiligen Arbeitsbereichs bis hin zur Erfassung konkreter Arbeitsplätze Voraussetzung von spezifischen und wirksamen Präventions- und/oder Interventionsmaßnahmen ist.

6 Organisationale Führungskräfte-Streß-Prävention und -Intervention

Linneweh (1988, 73) stellt unter dem Stichwort „Betriebliche Streßprophylaxe“ einen losen Kriterienkatalog organisationaler Streßbewältigung vor. Dieser umfaßt die Kriterien:

- zufriedenstellende Bezahlung
- Sicherheit des Arbeitsverhältnisses
- Anerkennung des persönlichen Arbeitseinsatzes
- Möglichkeiten für Weiterbildung und Beförderung
- Arbeitsaufgaben im Rahmen der eigenen Interessensphäre
- gute soziale Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern
- eine gewisse Handlungsfreiheit
- Ansehen und Status in der Gesellschaft

Solche Kriterienkataloge, wie sie in der eher praxisbezogenen Literatur häufig aufgestellt werden, können meist nur einen groben Überblick zum Thema betrieblicher Streßbewältigung liefern. Eine theoriegeleitete Systematik wird nicht entwickelt. Wie auch in diesem Falle, werden häufig anstelle von Bewältigungsformen eher organisationale Streßantezedentien in positiv bewerteter Ausprägung vorgestellt.

Mit Udris/Frese (1988) sowie Zapf/Frese (1992) soll zur Systematisierung zunächst zwischen institutionellen - häufig unter dem Stichwort Humanisierung der Arbeit diskutierten - und individuellen Ansätzen organisationaler Streßprävention und -intervention unterschieden werden. Konkrete betriebliche Maßnahmen richten sich als Streßbewältigungsakte folglich entweder auf personaler Seite direkt an die einzelnen Organisationsmitglieder oder in traditionell arbeitspsychologischer Weise unter Einsatz von Arbeitsanalyseinstrumenten an die organisationalen Umfeldbedingungen.

Weiter unterscheiden Udris/ Frese sowie Zapf/Frese zwischen Ansätzen der Stressoren-, oder Anforderungsreduktion und Ansätzen der Ressourcenverbesserung, sowohl auf institutioneller als auch auf individueller Seite. Daraus ergibt sich die in der folgenden Abbildung wiedergegebene Einteilung in institutionell-reduktionistische Maßnahmen der Anforderungsgestaltung, institutionell-gestalterische Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung, individuell-gestalterische Maßnahmen der Qualifizierung sowie individuell-reduktionistische Maßnahmen des organisational-

len Streßmanagements, wie sie im engen Sinn vielfach in Seminaren angeboten werden. Diese vier Dimensionen werden als organisationale Streßbewältigungsformen aufgefaßt und im folgenden in ihren zentralen Inhalten und Wirkweisen näher erläutert (Punkt 6.1). Abbildung 2 gibt diese Wirkweisen als Bestandteile des Streßmodells wieder, indem die Gestaltungs- und Veränderungsansätze der einzelnen Maßnahmen durch Pfeile verdeutlicht sind. Ziel ist in jedem Falle eine direkte oder indirekte positive Beeinflussung des emotional-kognitiv-somatischen Streßgeschehens, wie es durch die grau getönten Bereiche des Modells wiedergegeben ist.

6.1 Ansätze und Maßnahmen organisationaler Führungskräfte-Streß-Bewältigung

6.1.1 Anforderungsreduktion

Organisationale Streßbewältigung im Rahmen der Anforderungsreduktion wird hauptsächlich durch ergonomische Maßnahmen erreicht. Hierunter fallen folglich zumeist Veränderungen im für den Führungskräfte-Streß weniger bedeutsamen materiell-technischen Bereich des organisationalen Umfeldes einer Person, wie z.B. Lärmreduktion, Pausenregelungen und Störungsvermeidung.

Als Folge der Anforderungsreduktion wird zunächst vornehmlich eine Reduzierung organisationaler Streßreaktionen wie z.B. Fluktuation, innere Kündigung oder Absentismus erwartet.

Die Verminderung personaler Streßreaktionen, vor allem auf organismisch-physiologischer Ebene, wird seltener explizit zum Ziel erklärt.

Auf sozial-interpersonaler Seite kann eine Anforderungsreduktion durch die Methode der Rollenanalyse erreicht werden. Auf Grundlage der durch Erhebung explizit gemachten Erwartungen von Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen wird ein Rollenprofil entwickelt, daß in sich schon Rollenambiguität beseitigt. Quick und Quick (1986) ergänzen diese Methode um die Methode der „Zielsetzung“, welche sich ausschließlich auf den Zentralaspekt der Rollenerwartungen des unmittelbaren Vorgesetzten sowie des Rollenträgers bezieht. Dabei wird die Arbeitsrolle eindeutig durch die Festlegung von klar umrissenen Verantwortungsbereichen und Leistungszielen bestimmt. Gleichzeitig wird eine Verhaltenssteuerung des Rollenträgers und eine Intensivierung der Kommunikation mit dem unmittelbaren Vorgesetzten angestrebt.

Abb. 2: Organisationale Formen der Streßprävention und -intervention im Rahmen des integrativen Führungskräfte-Streß-Modells

6.1.2 Arbeitsstrukturierung

Zentraler Ansatz der Arbeitsstrukturierung ist die Schaffung größerer Kontrollmöglichkeiten über die Arbeit sowie die unter dem Stichwort „job enrichment“ diskutierte Aufgabenbereicherung. Eine Abgrenzung zu den Maßnahmen der Anforderungsreduktion wird vielfach unterlassen und besteht zunächst in der stärkeren Orientierung an Gestaltungspotentialen, statt der bloßen Reduktion von Anforderungen.

Ein spezifisches Mittel zur Arbeitsstrukturierung ist nach Likert (1961) durch das „Mitbestimmungsorientierte Management“ gegeben. Dabei wird eine Dezentralisierung und vermehrte Teilnahme am Entscheidungsprozeß angestrebt. Wichtig hierfür ist nach Mann (1987) vor allem die Verstärkung des innerbetrieblichen Informations- und Gesprächsflusses. Freiräume der sanktionsfreien Artikulation beruflicher Überlastung bzw. zwischenmenschlicher Beziehungsprobleme sind zu schaffen und aufrechtzuerhalten.

Durch flexiblere Arbeitszeiten im Sinne der individuelleren Gestaltung des Arbeitstages, was auch die Schaffung von Pufferzeiten im Tagesablauf einschließen kann, wird nicht nur die personale Kontrolle über die Arbeit gefördert, sondern kann ggf. auch die innerbetriebliche Kommunikation verbessert werden.

Vermittels der Karriereförderung, d.h. der Strukturierung von Karrierewegen, kann der Einfluß dieses streßrelevanten Faktors gemildert werden. Dabei wird ein Prozeß der Selbsteinschätzung angeregt und durch betriebliche Beratung begleitet sowie ein Abgleich mit den betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten vorgenommen und offengelegt.

6.1.3 Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen richten sich vornehmlich auf die Vermittlung berufsbezogenen Wissens sowie spezieller Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für die auszuführende Tätigkeit für wichtig erachtet werden. Die Gesamtheit dieser Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestandteile können als interne Ressourcen einer Person gefaßt werden. Sie stellen ein klassisches Arbeitsfeld der Personalentwicklung dar. Nach Semmer (1984) beinhalten Qualifizierungsmaßnahmen unterschiedlichste Maßnahmen zur Steigerung der persönlichen Qualifikation. Dabei steht zunächst der rein arbeitstechnische Aspekt der Aufgabenerfüllung im Vordergrund. Gerade in letzter Zeit wird aber die Verbindung zur organisationalen Streßthematik betont, so zum Beispiel im Rahmen von Seminaren zur Streßbewältigung durch Zeitmanagement und Selbstorganisation oder zur mitarbeiterorientierten Kommunikation am Arbeitsplatz.

Besonderes Augenmerk wird aus Sicht der Streßforschung auf die Vermittlung sozialer Kompetenzen an Führungskräfte im Rahmen von Qualifizierungsprogrammen gelegt. Gerade dieser Aspekt wird aber bislang in den organisationalen Maßnahmen zur Qualifizierung wenig berücksichtigt. Die Fülle an organisationalen Qualifizierungsangeboten ist bislang kaum unter Streßgesichtspunkten geordnet worden und auch nicht in Beziehung zu bestehenden Streßmanagementprogrammen gesetzt worden. Hierin ist das entscheidende Manko organisationaler Streßbewältigungsbemühungen zu sehen.

6.1.4 Klassische Streßmanagementprogramme

Organisationale Streßmanagementprogramme stellen zumeist in Seminarform angebotene Maßnahmen der sekundären Prävention, sprich Intervention, im Streßgeschehen dar. Zu differenzieren sind drei Maßnahmenbereiche, welche innerhalb der diversen Streßmanagementprogramme unterschiedlich gewichtet bzw. nur teilweise berücksichtigt werden. Diese Maßnahmenbereiche sind Streßimmunisierung, Entspannungstraining sowie Fitneß-, Gesundheits- und Ernährungsprogramme. Im Rahmen der Streßimmunisierung wird über eine gezielte Einflußnahme auf Wahrnehmungsaspekte versucht, situationsübergreifend die Häufigkeit der personalen, streßhaften Bewertung der Bedeutsamkeit herabzusetzen. Hierbei werden sowohl Anforderungswahrnehmung als auch Bedürfniswahrnehmung beeinflusst.

Eine verstärkte Zuwendung zum und zur Wahrnehmung des eigenen Körpers und der Vorgänge, welche beim Streß ablaufen, wird über zahlreiche Entspannungstechniken vermittelt.

Fitneß-, Gesundheits- und Ernährungsmaßnahmen setzen direkt auf körperlicher Seite an und können - wie alle Streßbewältigungsmaßnahmen - Auswirkungen auf sämtliche mit dem Streß verbundenen Bereiche von Kognition, Emotion und Physiologie haben.

Die Erstellung eines persönlichen Streßmanagement-Plans, welcher die individuelle Weiterführung der angeregten Maßnahmen anleitet, bildet zumeist den Abschluß solcher Seminare.

Insgesamt sind Streßmanagementprogramme als komplexe, aufwendige und einzelfallorientierte Verfahren zu beschreiben. Dies schließt den Einsatz bei einer großen Anzahl von Beschäftigten aus ökonomischen Gründen aus. Jedoch wird den aus der Sicht der Streßtheorien bestehenden Forderungen in solchen Programmen in besonderer Weise Rechnung getragen. Streßmanagementprogramme stellen somit die klassische Form organisationaler Streßprävention bei Führungskräften dar. Bislang wurde dieser Ansatz jedoch weder in ein umfassendes Modell von organi-

sationalem Streß und dessen Bewältigung eingebettet, noch mit anderen Maßnahmen verbunden.

6.2 Kritik und Perspektiven organisationaler Führungskräfte-Streß-Bewältigung

Die bislang zu verzeichnende Trennung zwischen den einzelnen vorgestellten Bereichen organisationaler Streßprävention und -intervention muß aus der ganzheitlichen Sicht des Phänomens Streß kritisiert werden. So fordern Udris/Frese beispielsweise ergänzend zur Reduktion von Anforderungen, immer auch eine Verbesserung von individuellen und institutionellen Ressourcen. Caplan u.a. (1982) sehen bislang keine eindeutige Bestätigung einer streßreduzierenden Wirkung von Humanisierungsmaßnahmen als isolierte Größe.

Aufgrund der Gefahr der Entstehung oder Förderung einer Sichtweise, die Streß als rein personseitiges Phänomen faßt, ist der Betonung individuumsbezogener Streßpräventions- und Streßinterventionsmaßnahmen, wie sie für die Praxis berichtet wird, nicht zuzustimmen. Mit Affemann (1986) ist vor allem auf die unter Effizienzgesichtspunkten bestehende Notwendigkeit einer längerfristigen Orientierung in den individuumsbezogenen, organisationalen Maßnahmen der Streßprävention und -intervention hin zu umfassenden Bildungshilfen zur Persönlichkeitsentfaltung hinzuweisen. Dies stellt jedoch nicht nur viele derzeit bestehende Seminarangebote in Frage, sondern eventuell das ganze Seminarkonzept, zumindest aber die Isolierung individueller trainierbarer Techniken, welche zudem außerhalb der Seminare nicht weiter beaufsichtigt werden.

Quick und Quick (1986, 150) schlagen mit dem „präventiven Management“ einen Weg in die geforderte Richtung der Integration organisationaler Streßbewältigungsmaßnahmen ein. Sie definieren „präventives Management“ als:

„... eine Unternehmensphilosophie und eine Zusammenstellung von Prinzipien, die spezifische Methoden zur Förderung der Gesundheit von Mensch und Unternehmen liefert, indem persönlicher und betrieblicher Distreß verhindert werden.“.

Das Hauptziel der Streßreduktion wird dort durch die jeweils unternehmensspezifische Kombination institutioneller und individueller Maßnahmen der Streßprävention und -intervention aufgrund eines fortlaufenden organisationalen Diagnoseprozesses erreicht. Im Sinne der Definition von Trautmann-Sponsel (1988a), nach der eine Bewältigungsstrategie eine stark habituierte Koordination des Einsatzes verschiedener konkreter Bewältigungsakte, -formen und -muster in zeitstabiler Weise ist, kann somit hier von einer organisationalen Streßbewältigungsstrategie gesprochen werden. Institutionelle Maßnahmen dienen dabei hauptsächlich der primären Prävention, also der Prävention im engeren vorbeugenden Sinne. Sekundäre Prävention, oder

Intervention, wird durch individuelle Formen organisationaler Streßbewältigung betrieben. Eine Kombination der Methoden aus beiden Bereichen wird gefordert.

Das vorgestellte Modell trägt zur Orientierung und Systematisierung in dieser wichtigen Zukunftsaufgabe der Integration organisationaler Streßbewältigungsmaßnahmen für Führungskräfte bei.

Literatur

- Affemann, Rudolf (1986): Persönlichkeitsentfaltung als Streßvorbeugung; in: Karl-Klaus Pullig, Uwe Schäkel, Jürgen Scholz (Hg.): Streß im Unternehmen: unterschätzt - teuer - vermeidbar. Hamburg, 163-177
- Caplan, Robert D. u.a. (1982): Arbeit und Gesundheit: Streß und seine Auswirkungen bei verschiedenen Berufen. Bern
- Cooper, Cary L.(1981): Streß auf verschiedenen Stufen der Managementhierarchie; in: Michael Frese (Hg.): Streß im Büro. Bern, 282-303
- Edwards, Justin R. (1992): A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations; in: Academy of Management Review 17, 238-274
- Helfert, Mario (1988): Streß und Rationalisierung: Psychosoziale Belastungen und ihre betriebliche Prävention. Arbeitspapier Nr. 20 der Projektgruppe Humanisierung der Arbeit, Düsseldorf
- Hirsch, Rolf D. (1983): Arbeitsbelastung und deren Bewältigung. München
- Hoberg, Gerrit, Günter Vollmer (1990): Top-Training: Streß unter Kontrolle. Stuttgart
- Jerusalem, Matthias (1990): Persönliche Ressourcen, Vulnerabilität und Streßerleben. Göttingen
- Krohne, Heinz W. (1985): Angstbewältigung in Leistungssituationen. Weinheim
- Lazarus, Richard S., Susan Folkman (1984): Stress, Appraisal and Coping. New York
- Lazarus, Richard S., Susan Folkman (1987): Transactional theory and research on emotions and coping; in: European Journal of Personality 1, 141-169
- Likert, Ronald (1961): New Patterns of Management. New York
- Linneweh, Klaus (1988): Streß und Streßbewältigung: Der erfolgreiche Umgang mit sich selbst. Stuttgart
- Mann, Gabriele (1987): Stress im Management: Ursachen, Auswirkungen sowie Möglichkeiten der Reduktion auf unterschiedlichen Managementebenen. München
- Margolis, Bruce K., William H. Kroes (1974): Occupational stress and strain; in: Alan McLean (Ed.): Occupational stress. Springfield, 15-20
- Maslow, Abraham H. (1970): Motivation and Personality. New York
- McGrath, Joseph E. (1976): Stress and behavior in organizations; in: Marvin D. Dunette (Ed.): Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, 1351-1395
- McGrath, Joseph E. (1981): Stress and behavior in organizations; in: Klaus-Eckart Rogge (Hg.): Physiologische Psychologie, 189-195
- Nitsch, Jürgen R. (1981): Zur Problematik von Streßuntersuchungen; in: Jürgen R. Nitsch (Hg.): Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, 142-160
- Quick, James C., Jonathan D. Quick (1986): Unternehmen ohne Streß. Hamburg
- Scherer, Klaus R. (1985): Zur Einführung: Streß und seine Untersuchung; in: Klaus R. Scherer u.a. (Hg.): Die Streßreaktion: Physiologie und Verhalten. Göttingen, 3-7

-
- Schulz, Paul (1982): Person-Umwelt-Interaktion und Streß; in: Heinz W. Hoefert (Hg.): Person und Situation: Interaktionspsychologische Untersuchungen. Göttingen, 44-66
- Semmer, Norbert (1984): Streßbezogene Tätigkeitsanalyse: Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz. Weinheim
- Trautmann-Sponsel, Rolf D. (1988a): Definition und Abgrenzung des Begriffs Bewältigung; in: Leokadia Brüderl (Hg.): Theorien und Methoden der Bewältigungsforschung. Weinheim, 14-24
- Trautmann-Sponsel, Rolf D. (1988b): Depression und antidepressives Verhalten; in: Leokadia Brüderl (Hg.): Theorien und Methoden der Bewältigungsforschung. Weinheim, 107-114
- Udris, Ivar (1981): Stress in arbeitspsychologischer Sicht; in: Jürgen R. Nitsch (Hg.): Stress. Bern, 391-440
- Udris, Ivar, Michael Frese (1988): Belastung, Streß, Beanspruchung und ihre Folgen; in: Dieter Frey, Carl Graf Hoyos, Dagmar Stahlberg (Hg.): Angewandte Psychologie: Ein Lehrbuch. München, 428-447
- Volpert, Walter (1979): Konviviale Produktionsstätten und schöpferische Arbeitslosigkeit - die Suche nach alternativen Arbeitsformen; in: Psychosozial 1, 51-76
- Zapf, Dieter, Michael Frese (1992): Psychische Gesundheit; in: Eduard Gaugler, Wolfgang Weber (Hg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 5. Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, 1953-1962

Anschrift des Verfassers:

Marc G. Lucas
Brühler Straße 297
50968 Köln