

# POSITIONEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

## Streß: Führungskräfte sehen sich vielerlei Belastungssituationen ausgesetzt

Für eine Studie sagten Führungskräfte, welche Situationen sie besonders in Streß versetzen

KARRIERE, 16.4.1987. Eine kürzlich von Dr. Barbara Stehle am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre

– Personalwesen und Führungslehre – der Universität Bayreuth durchgeführte und abgeschlossene empirische Untersuchung über Belastungssituationen von Führungskräften in der Industrie brachte viel Erhellendes über ein Phänomen zutage, das vor allem für viele Manager von heute ein Hauptproblem darstellt, das nicht nur langsam, aber sicher die

**Streß gefährdet nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Arbeitseffektivität und damit das Unternehmensergebnis. Welche Situationen vor allem Manager belasten, brachte eine Befragung der Betroffenen selbst zutage.**

Freude an der Arbeit, die Leistungsbereitschaft und -motivation nehmen, sondern nach und nach die physische wie psychische Gesundheit gefährden kann.

84 Führungskräfte so renommierter Firmen wie Hoechst, BMW, VIAG, ARAG, WMF, EWAG und der Colonia beteiligten sich an der Erhebung, die unter anderem das Resultat erbrachte, daß zwischen besonders häufig auftretenden und besonders intensiven Belastungen unterschieden werden muß.

Besonders häufig macht Führungskräften ein übergroßer Termindruck zu schaffen. Allein vier Fünftel der Befragten (81,3 Prozent; vergleiche Grafik) sind ihm „häufig“ oder gar „permanent“ ausgesetzt. Kein Wunder, daß Literatur und Seminarangebote, die sich mit

dem Zeitmanagement beschäftigen, sich einer ständig wachsenden Nachfrage erfreuen.

Fast ebenso viele Manager plagt die große Verantwortung, die ihnen in Form von Sachmitteln, beispielsweise wertvollen Anlagen und Maschinen übertragen wurde. Drei Viertel der befragten Führungskräfte (73,3 Prozent) bangen eher um ihren Aufstieg, weil sie in ihrem Bereich oder im gesamten Unternehmen eine systematische und objektive Führungskräfteauswahl vermissen. Sie befürchten, daß jede Anstrengung vergebens war, wenn sie nicht – eher zufällig – als talentiert und leistungsorientiert entdeckt werden.

Was trotz aller Beteuerungen der Unternehmen auf dem Feld einer systematischen Führungskräfteentwicklung noch fehlt (dies beklagen 72,2 Prozent der befragten Manager), das wird im Bereich der schriftlichen Informationen, der Anweisungen, Vorschriften und Regeln übertrieben. Das Bombardement von Anweisungen und Mitteilungen darüber, was man zu tun und zu lassen hat, kann allein schon „nerven“ und die Führungskräfte nicht zur Ruhe kommen lassen, ganz abgesehen davon, daß sie sich durch ein Netz bürokratischer Regelungen immer enger eingeschnürt sehen: Der notwendige Entfaltungsspielraum, den eine Führungskraft unbedingt benötigt, geht verloren.

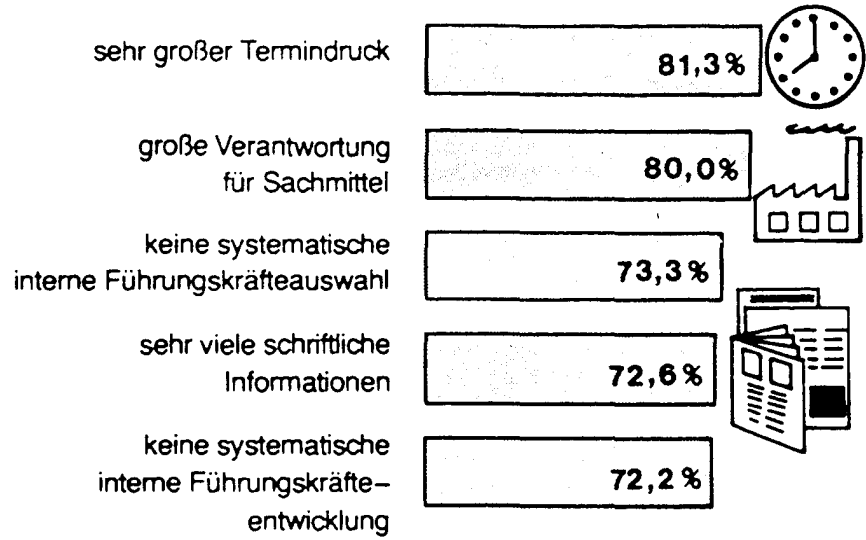
Doch die Masse dieser genannten Belastungssituationen ist es meist nicht allein, die an die Substanz geht: Weniger häufig auftretende „Stressoren“ gehen oft viel tiefer unter die Haut und können so manche Führungskraft mürbe machen. Am heftigsten frißt sich

eine öffentlich vorgetragene Kritik des Vorgesetzten in die Seele und/oder in die Magenschleimhäute, wenn dieser seiner ihm unterstellten Führungskraft keine ausreichenden Möglichkeiten der Gegendarstellung gibt. Ähnlich an die Nieren geht „persönliche, unsachliche Kritik des Vorgesetzten, aber auch wenn es dem Vorgesetzten gelingt, ein Klima von Ungewißheiten zu schaffen, in dem Lob niemals ausgesprochen und Kritik nie direkt, sondern über Dritte erfolgt, in dem wichtige Informationen denen, die sie benötigen oder die sie betreffen, vorenthalten werden. Als äußerst „stressig“ wird ebenfalls empfunden, wenn einen der direkte Vorgesetzte Aufgaben überträgt, ohne ihm die dazu notwendigen Kompetenzen zu delegieren, kurz, wenn der Vorgesetzte ein sehr autoritäres Führungsverhalten an den Tag legt und unfähig ist, langfristige Zielvorgaben zu machen, die man als Führungskraft selbständig in Angriff nehmen kann.

Vielen dieser Stressoren kann man durch allgemeine und objektive organisatorische Maßnahmen begegnen (vergleiche KARRIERE vom 10.4.1987). Schwieriger wird es allerdings, wenn gleichgestellte Kollegen durch „intrigantes Verhalten“, „Boykott/Behinderung der Arbeitsziele“, durch „persönliche, unsachliche Kritik“ oder „mangelnde Loyalität“ einem das Arbeitsleben schwer machen. Hier helfen wohl nur offene Aussprachen. Denn ein offenes Wort kann nicht nur vieles klären, sondern verhindert auch, daß Streß und damit verbundener Ärger oder gar Ängste zu weiteren, nämlich psychischen oder psychosomatischen Problemen führen.

hps Der ge

### Streß: Von Managern am häufigsten genannte Belastungssituationen (Mehrfachnennungen)



© KARRIERE-Grafik

Quelle: Dr. B. Stehle