

Streß im Management

Belastungssituationen und Reaktionstendenzen von Führungskräften

Barbara Stehle*

Streß bei Führungskräften hat nicht nur negative Auswirkungen auf Psyche und Physis zur Folge, sondern beeinträchtigt auch Arbeitsmotivation und -effektivität und somit das gesamte Unternehmensergebnis.

Welche Situationen als belastend erlebt werden, welche Ansatzpunkte zur Beseitigung dieser Stressoren von Seiten des Managements oder der Organisation gegeben sind, schildert dieser Beitrag.

Allen Daten zugrundegelegt ist eine umfassende Befragung von Führungskräften zu ihren alltäglichen beruflichen Belastungssituationen.

„Streß“, „Herzinfarkt“, „Managerkrankheit“ sind Begriffe, die in Verbindung mit starkem beruflichen Engagement oder Karriere „opfern“ immer wieder in die Schlagzeilen geraten.

Vor allem vier Punkte sind für eine Beurteilung von beruflichem Streß relevant:

- Streß liegt nur dann vor, wenn sich eine Person bedroht fühlt, d.h. sich Verlust, Bedrohung oder Herausforderung in einer für sie relevanten Situation gegenübergestellt sieht und glaubt, aufgrund der subjektiven Einschätzung ihrer eigenen Bewältigungsmöglichkeiten diese Situation nur schwer meistern zu können.

- Umwelanforderungen werden nur dann zu Stressoren, wenn bestimmte Beziehungen zwischen Stimulus und Qualitäten der Person bestehen.
- Stressoren sind niemals Stressoren an sich, sondern stellen nur Stressoren für eine bestimmte Person oder Personengruppe dar.
- Streß ist von Hause aus nicht negativ, sondern auch das „Salz in der Suppe“, sofern die Bedrohung, Herausforderung ohne allzu große Mühen bewältigt werden kann.

Eine wesentliche Bedeutung in den bekannten Krankheitsbildern spielt dabei die Managerkrankheit „Herzinfarkt“ wie auch weitere koronare Herzkrankheiten (KHK), als häufigste Todesursache in allen westlichen Industrienationen diagnostiziert.

Ursachenforschung

Verständlich, daß sich die Forschung speziell mit der Entstehungsgeschichte dieser KHK verstärkt auseinandersetzt.

Jahrzehntlang sprachen alle Mediziner von „klassischen Risikofaktoren“ (Rauchen, Cholesterinspiegel, Bewegungsmangel etc.), die für die Entstehung von KHK verantwortlich gemacht worden sind. Nur -, Personengruppen, die



Dr. Barbara Stehle

diese typischen Risikofaktoren nicht oder nur kaum aufweisen, erlitten häufig dasselbe Schicksal.

Durch Zufall, auf der Suche nach der Bedeutung des Nahrungscholesterins für KHK, entdeckten die beiden amerikanischen Kardiologen Rosenman und Friedman in den 50er Jahren ein neues Phänomen, das jetzt ursächlich für die Entstehung von KHK verantwortlich gemacht wird: Das Typ-A-Verhalten.

Das Typ-A-Personen, also der von KHK besonders gefährdeten Personengruppen (in Längsschnittuntersuchungen von bis zu 8½ Jahren zeigten Typ-As ein bis zu 2,7fach erhöhtes Risiko an KHK zu erkranken) zugrundeliegende Verhaltensmuster wird wie folgt beschrieben: Hohe Leistungsmotivation, starke Wettbewerbshaltung, Rivalität, Feindseligkeit, ständige

* Dr. Barbara Stehle ist als selbständige Personalberaterin tätig und befaßt sich schwerpunktmäßig mit Fragen der Personalsuche und -auswahl.



Jagd nach Zahlen, Gefühl permanent unter Zeitdruck zu stehen, Bestrebungen, immer mehr in immer weniger Zeit zu erledigen, Verleugnung von Ermüdungserscheinungen, berufliche Distanzierungsunfähigkeit, Angst vor Kritik, Perfektionsstreben, Irritierbarkeit bei Störungen, hohe Identifikationsbereitschaft bei vorgegebenen und selbstgesetzten Zielen.

Das Pedant, die Typ-B-Person zeigt dagegen keine dieser bevorzugten Verhaltensweisen, entspricht also einem Nicht-Typ-A und trägt damit ein geringeres Risiko an KHK zu erkranken.

Als motivationale Basis dieses Verhaltensmusters wird das Konstrukt "Kontrollambitionen" postuliert, d.h. Typ-A-Personen haben ein elementares Bedürfnis, Kontrolle über Umwelanforderungen zu gewinnen bzw. beizubehalten.

Für die Realität bedeutet dies, daß Personen mit starken Kontrollambitionen in Leistungssituationen Typ-A-Verhaltensweisen einsetzen, um reale oder vermeintliche Kontrollbedrohungen oder -verluste (i.S. von Versagen oder Mißerfolg) zu verhindern bzw. um Kontrolle (i.S. von Bewältigung oder Erfolgen) zu erreichen.

Ein weiterer Punkt ist, daß Personen mit stark ausgeprägten Kontrollambitionen häufiger als Personen mit durchschnittlich oder niedrig ausgeprägten Kontrollambitionen dazu neigen, Anforderungssituationen unrealistisch zu bewerten (d.h. ihr Bewältigungspotential im Verhältnis zur Einschätzung der Situationsanforderung zu hoch oder zu niedrig bewerten). Daher ist bei ihnen auch häufiger ein dysfunktionales Verhalten und daraus resultierende physiologische Streßreaktionen zu erwarten.

Bemerkenswert ist, daß dieses Phänomen des Typ-A-Verhaltens

vor allem in den westlichen Industrienationen beobachtet wird und in Kulturvergleichen z. B. in Japan, wie auch das Auftreten von KHK, nicht diese Bedeutung erlangt.

Aber auch ohne das Typ-A-Verhalten aufweisen zu müssen, ist eine Person den verschiedensten betrieblichen Streßsituationen ausgesetzt, die neben koronaren Herzkrankheiten zu einer Reihe von anderen Auswirkungen auf Psyche und Physis führen.

So wurden z. B. auf der physiologischen Seite in vielen Untersuchungen folgende Auswirkungen von Streß festgestellt: Geringe Selbstachtung, Depressionen, Ängstlichkeit, geringe Arbeits- und Lebenszufriedenheit, geringe Arbeitsmotivation, gestörte Beziehungen zu Mitmenschen.

Auf physiologischer Seite sind u. a. folgende Veränderungen meßbar: erhöhte Pulsrate und Herzfrequenz, Steigerung von Cholesterin- und Adrenalinspiegel.

Streßfolgen auf der Verhaltens-ebene und für das Unternehmen zeigen sich u. a. durch erhöhten Alkoholkonsum, Zunahme des Zigarettenrauchens, geringere Produktivität, Zunahme von Absentismus und Fluktuation.

Das Untersuchungsprojekt

Wenn man sich diese Auswirkungen vor Augen hält, stellt sich natürlich die Frage, welche spezifischen beruflichen Situationen zu diesem Streßerleben führen und wie man diese Situation in ihrem Streßgehalt beeinflussen kann.

Im Rahmen einer Studie an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth, wurden diese Fragestellungen einer näheren Untersuchung unterzogen.

Hauptzielsetzungen des Projektes waren folgende Fragen:

1. Mit welchen beruflichen, alltäglichen Situationen werden Führungskräfte grundsätzlich konfrontiert, - in ihrem Rollenverständnis, in ihrer Interaktion mit verschiedenen Organisationsmitgliedern und externen Geschäftspartnern? In welchen Organisationsstrukturen sind sie tätig?
2. Welche dieser identifizierten Situationen erleben Führungskräfte als belastend?
3. Welche Bewältigungsstrategien wählen Führungskräfte zur Handhabung dieser Belastungssituationen?
4. Welche Situationen erleben Führungskräfte mit Typ-A-Ausprägung als belastend? Sind Unterschiede in der Wahrnehmung zu anderen Führungskräften feststellbar?

Ausgehend von Interviews mit Führungskräften verschiedener hierarchischer Ebenen und Unternehmen wurde ein 4-teiliges Fragebogensystem wie folgt entwickelt:

- I. Aussagen zu möglichen beruflichen Belastungssituationen
- II. Feststellungen zu beruflichen Verhaltensgewohnheiten (Fragebogen zur Messung der Typ-A-Verhaltensausprägung)
- III. Beschreibung verschiedener Reaktionstendenzen
- IV. Statistische Angaben

Dieser Gesamtfragebogen wurde an 150 Führungskräfte (1.-4. Leitungsebene) der Industrie ausgegeben.

Auf Basis der erhaltenen Antworten wurden folgende Ergebnisse ermittelt:



Abb. 1: Ausschnitt aus dem Fragebogenteil I

Häufigkeit der Situation	Skala 1				Skala 2				
	Diese Situation								
	erlebe ich als				würde ich erleben als				
	stark belastend	belastend	kaum belastend	nicht belastend	stark belastend	belastend	kaum belastend	nicht belastend	
11 zu großer Ehrgeiz	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 schlechte Arbeitsergebnisse	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Im Verhältnis der Mitarbeiter untereinander ergeben sich folgende Situationen:									
13 mangelnde Solidarität und Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Rivalität der Mitarbeiter untereinander	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Ihrer Mitarbeit in speziell zusammengesetzten Arbeits- und Projektgruppen entstehen für Sie folgende Situationen:									
1. sehr hoher Zeitaufwand	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. unsachliche Argumentation	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. unnötige Profilierungen von anderen Teilnehmern	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Unklarheit, Unsicherheit über Zielvorstellungen der anderen Teilnehmer	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Nicht-Einhalten vereinbarter Beschlüsse durch die Beteiligten	<input type="radio"/> selten <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/> permanent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Struktur der Belastungssituationen

Im Fragebogenteil I. "Aussagen zu möglichen beruflichen Belastungssituationen" wurden Fragen zu folgenden Bereichen vorgegeben:

1. Arbeitsrolle
2. Interaktion mit
 - direktem Vorgesetzten
 - Kollegen
 - Mitarbeitern
 - direkter Umgang
 - Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Befragtem
 - Verhalten der Mitarbeiter untereinander
 - Mitarbeiter in Arbeits- und Projektgruppen
 - Kontakt zu anderen Organisationseinheiten
 - Wahrnehmung von Außenkontakten
 - Soziale Beziehungen
3. Organisationsstruktur
 - Kommunikation und Information
 - formelle und informelle Beziehungen
 - Abstimmung
 - Führungsstil
 - Kompetenzregelung
 - Leistungsbeurteilung
 - Führungskräfteentwicklung
 - interne Selektion
 - Konformität

Einen Ausschnitt aus dem Fragebogen zeigt Abbildung 1.

Die erhobenen Belastungssituationen sollten nicht nur auf der Basis des vorhandenen Erfahrungshintergrundes des einzelnen Befragten beantwortet werden, sondern, falls er sich noch nicht in einer derartigen Situation befunden hatte, auch sein vermutliches Belastungsniveau in einer solchen Situation. Um darüber hinaus Informationen über die absolute Auftre-



Abb. 2: Skalierungsanweisung

Berufliche Belastung
- Ereignisse und Verhalten -

Teil I: Analyse beruflicher Belastungssituationen

Nachstehend finden Sie Aussagen der möglichen beruflichen Belastungssituationen. Entscheiden Sie zunächst bei jeder Aussage, ob Sie eine derartige Situation bereits einmal erlebt haben bzw. gerade erleben.

Falls ja: Geben Sie bitte auf Skala 1 zunächst an, wie häufig Sie diese Situation erlebten bzw. erleben und entscheiden dann, in welchem Ausmaß Sie diese Situation als **unangenehm** belastend erlebten bzw. erleben.

Falls nein: Benutzen Sie bitte Skala 2, indem Sie urteilen, inwieweit Sie ein solches Ergebnis **unangenehm** belasten würde.

Beispiel:

Bei Ihrer Arbeit werden Sie mit folgenden Situationen konfrontiert:

1.

.

.

.

.

.

7. lange Auslandsaufenthalte

Falls diese Aussage für Sie zutrifft, geben Sie bitte an

— wie häufig diese Situation zutrifft →

— wie belastend Sie sie erleben →

Falls diese Aussage für Sie nicht zutrifft, benutzen Sie zur Einschätzung der Belastung Skala 2 →

	Skala 1				Skala 2			
	Diese Situation							
Häufigkeit der Situation	erlebe ich als				würde ich erleben als			
	stark belastend	belastend	kaum belastend	nicht belastend	stark belastend	belastend	kaum belastend	nicht belastend
○ selten ○ häufig ○ permanent								
→	○	○	○	○				
→					○	○	○	○

tenshäufigkeit einzelner Belastungssituationen zu erhalten, wurden die Probanden vor jeder Einzelskalierung um eine Häufigkeitsangabe gebeten.

Den gesamten Skalierungsprozeß verdeutlicht die Skalierungsanweisung (Abbildung 2).

Der Vergleich der Antwortalternativen der real erlebten und vermuteten Belastungsintensitäten ergab folgende Ergebnisse:

1. Es gelingt den Befragten durchaus, die vermutete Belastungs-

wirkung unbekannter Situationen realistisch einzuschätzen.

2. Unbekannte Situationen werden hinsichtlich ihrer Belastungswirkung tendenziell leicht höher eingeschätzt.

Für die weiteren Auswertungen erfolgte deshalb eine Beschränkung auf die real erlebten Situationen.

Die Auswertungen der Stichprobe hinsichtlich der Häufigkeit der erlebten Situationen ergab folgende Rangreihe der 9 häufigstgenannten Situationen:

Situation

1. sehr großer Termindruck
2. große Verantwortung für Sachmittel
3. Diskrepanz zwischen postuliertem und realem Führungsstil
4. keine systematische interne Führungskräfteauswahl
5. sehr viel schriftliche Information
6. keine gezielte Führungskräfteentwicklung
7. fehlende bzw. ungeeignete Instrumente der Leistungsbeurteilung
8. kein einheitlicher Führungsstil
9. feststellbarer Bereichsegoismus

Auffallend ist hier, daß vor allem Situationen aus dem Bereich Organisationsstruktur am häufigsterlebt genannt werden, d.h. vor allem fehlende bzw. ungeeignete Instrumente der Personalpolitik von Führungskräften als häufig und belastend erlebt werden.

Im nächsten Schritt wurden die Ergebnisse hinsichtlich der Intensität des Streßerlebens analysiert. Die 9 Aussagen, die am als belastendsten erlebt wurden, zeigt folgende Rangreihe:

Situation

1. Bei Kritik keine Möglichkeit der Gegendarstellung für Sie
2. intrigantes Verhalten
3. persönliche, unsachliche Kritik Ihnen gegenüber
4. Boykott/Behinderung Ihrer eigenen Arbeitsziele
5. Schaffen eines Klimas von Ungewißheiten
6. durch eigenes Fehlverhalten Mitarbeitern Schwierigkeiten bereiten
7. Vorenthalten von Informationen Ihnen gegenüber
8. negatives Arbeitsergebnis durch selbst verursachte Fehler
9. Nicht-Gewährung von Einflußmöglichkeiten bei organisatorischen Veränderungen für Sie



Bei dieser Rangreihe ist anzumerken, daß bis auf die vorletzte Belastungssituation, ausschließlich Interaktionssituationen aufgeführt sind, und dabei vor allem Vorgesetzte und Kollegen als Ursachen für intensive Belastung genannt werden. Eine Analyse der Häufigkeiten ergab, daß diese Situationen jedoch weniger häufig erlebt werden.

Der Vergleich beider Rangreihen zeigt, daß es keinen Zusammenhang zwischen dem Erleben der Häufigkeit von Belastungssituationen und deren Intensität gibt. Ansätze zum Streßabbau in Unternehmen haben deshalb stets beide Dimensionen zu berücksichtigen.

Aus Sicht der befragten Führungskräfte sind Streßsituationen, die durch andere Personen bedingt sind, leichter zu bewältigen, da sie mit eigenem Handeln reagieren können. Anders jedoch ist die Situation bei Streßsituationen, die durch Organisationsstrukturmerkmale hervorgerufen werden. Hier bestehen für die einzelne Führungskraft keine direkte Einwirkungsmöglichkeiten. Es ist damit eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik, hier Strukturen zu schaffen, die diese Streßsituationen vermeiden.

Analyse der Reaktionstendenzen

Die Grundlage zur Konstruktion des Fragebogens III bildeten die Interviewergebnisse der Voruntersuchung.

Einen Ausschnitt aus diesem Fragebogen sowie die Skalierung auf einer 4-stufigen Skala zeigt Abbildung 3.

Zunächst wurde eine Rangreihe hinsichtlich der Auftretenswahrscheinlichkeit der vorgegebenen Reaktionstendenzen ermittelt.

Folgende Reaktionen werden am häufigsten genannt:

1. Direktes Gespräch suchen/Ausprache herbeiführen
2. Koalition mit anderen Personen/Stellen bilden
3. Ironische Bemerkungen äußern
4. eigene Überlegenheit zeigen durch überdurchschnittlich bewältigte Arbeitsmenge
5. Beenden von früher gemeinsamen Aktivitäten
6. von sich aus keine relevanten Informationen mehr weitergeben
7. sich an den Vorgesetzten der betroffenen Person direkt wenden.

Analysiert man diese Rangreihe, so kann man folgende Aussagen ableiten:

- (1) Als häufigste Reaktionstendenz wird eine direkte, persönliche Klärung mit dem jeweiligen Interaktionspartner herbeigeführt.
- (2) Mit weitem Abstand, trotzdem noch mit, absolut gesehen, recht hohen Häufigkeiten folgen Reaktionen, die als indirekte Angriffe oder Abwertung der betreffenden Person zu bezeichnen sind.
- (3) Mit nur geringer Häufigkeit angegeben sind Reaktionstendenzen, die im allgemeinen als

Systemeinrichtungen für Aus- und Weiterbildung: Erfolgreicher Wissenstransfer durch ein optimales Einrichtungskonzept.

Das Erfahrungspotential und das Know-how der HOHENLOHER Planungs- und Einrichtungsspezialisten ermöglicht eine Vielzahl von Systemlösungen – funktionelle Möbel, integriert in ein ganzheitliches Erscheinungsbild.

Hohenloher Spezialmöbelwerk
Schaffitzel GmbH + Co.
Postfach 1360 · 7110 Öhringen
Telefon 0 79 41 / 6 96-0

HOHENLOHER

Bitte um Kontaktaufnahme
 Bitte senden Sie mir kostenlos:
 Informationsprospekt
 12 Thesen zur Einrichtung
 Check-Liste zur Einrichtung

Name _____
Anschrift _____
Durchwahl _____
Objekt _____

PV 87
CAT



Abb. 3: Ausschnitt aus dem Fragebogenteil III

Auf derartige Situationen reagieren Sie gegenüber dieser Person wie folgt:

1. direktes Gespräch suchen/Aussprache herbeiführen
2. nur noch auf schriftlicher Kommunikation bestehen bzw. sich darauf beschränken
3. von sich aus keine relevanten Informationen mehr weitergeben
4. eigene Projekte ohne Abstimmung durchführen
5. Koalition mit anderen Personen/Stellen bilden
6. Beenden von früher gemeinsamen Aktivitäten
7. ironische Bemerkungen äußern
8. vor Dritten lächerlich machen
9. sich an den Vorgesetzten der betreffenden Person direkt wenden
10. sich bei einem nächst höheren Vorgesetzten beschweren
11. Mitarbeiter eine ihn überfordernde Aufgabe stellen
12. Mitarbeiter langweilige Routineaufgabe übertragen
13. auf bei anderen (in seinem Bereich) entdeckte Fehler nicht hinweisen
14. mit einer Fülle irrelevanter Informationen versehen
15. während Abwesenheit dieser Person wichtige Entscheidungen treffen
16. besonders ausgeprägte Selbstdarstellung betreiben

	häufig	gelegentlich	selten	(fast) nie
1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

„Racheakte“ zu bewerten sind, wie beispielsweise „vor Dritten lächerlich machen“ oder „beim nächsthöheren Vorgesetzten“ beschweren.

Analysiert man die vorliegenden Daten mit einem statistischen Verfahren zum Aufzeigen von Grundstrukturen – der sog. Faktorenanalyse – so lassen sich 5 unterschiedliche Verhaltensmuster von Führungskräften unterscheiden:

- I. Lächerlichkeit erzeugen/Selbstdarstellung betreiben
- II. Informationsverhalten ändern
- III. Überlegenheit demonstrieren
- IV. Beschwerdeweg einschlagen
- V. Person isolieren

Untersucht man in einem weiteren Schritt den Zusammenhang zwischen Reaktionsweisen und Be-

lastungssituationen, so erhält man folgende Ergebnisse:

1. In den als besonders häufig erlebten Belastungssituationen reagieren Führungskräfte vor allem mit der Demonstration eigener Kompetenz.
2. In den besonders belastungsintensiv erlebten Situationen lassen sich keine eindeutigen Reaktionen unterscheiden. Hier reagieren also die Führungskräfte mit unterschiedlichen Reaktionsweisen.

Ausprägung des Typ-A-Verhaltens

Untersucht werden sollte in diesem Zusammenhang:

1. Erleben Personen mit hoher Typ-A-Merkmalsausprägung

subjektiv häufiger Belastungssituationen als Personen mit niedriger Merkmalsausprägung?

2. Erleben Personen mit hoher Typ-A-Merkmalsausprägung subjektiv Belastungssituationen stärker als Personen mit niedriger Merkmalsausprägung?
3. Unterscheiden sich beide Personen hinsichtlich ihrer Reaktions Tendenzen in Belastungssituationen?

Die Untersuchungen von Beziehungen zwischen Typ-A-Ausprägung und Häufigkeit sowie Intensität von Belastungssituationen haben ergeben, daß sich im Vergleich zur Gesamtstichprobe bezogen auf die 5 häufigsten und 5 belastendsten Situationen nur geringe Unterschiede ergeben. Diese Situationen sind für Personen mit hoher Typ-A-Ausprägung nicht wesentlich häufiger oder belastender als für Personen mit niedriger Ausprägung dieses Verhaltensmusters.

Auf der anderen Seite konnte nachgewiesen werden, daß Führungskräfte mit hoher Typ-A-Ausprägung im Unterschied zu anderen Führungskräften andere, weitere Situationen als häufig und besonders belastend erleben.

Bei der Analyse des Zusammenhangs von Typ-A-Verhalten und Reaktionstendenzen ergab sich, daß Führungskräfte mit Typ-A-Ausprägung tendenziell diese Reaktionsweisen weit öfters zeigen, um den subjektiv als belastend erlebten Situationen zu begegnen und damit bereits wieder die Grundlage für neue Belastungssituationen legen.

Möglichkeiten zur Reduktion von Belastungssituationen

Wie nachstehende Abbildung 4 zeigt, können personalpolitische Instrumente und organisationspsy-



Managementwissen für Personalleiter

Abb. 4: Abbau von Belastungsspitzen

Situation	Maßnahme						
	Leistungsbeurteilung	Vorgesetztenbeurteilung	Kollegenbeurteilung	Training	Führungskräfteentwicklung	Personalauswahl	Führungsgrundsätze
A. Häufige Situationen							
Roll 3: sehr großer Termindruck				●			
Roll 8: große Verantwortung für Sachmittel							
Org 14: Diskrepanz zwischen postuliertem, und realem Führungsstil		●					●
Org 29: keine systematische interne Führungskräfteauswahl	●				●		
Org 5: sehr viel schriftliche Information				●			
Org 28: keine gezielte Führungskräfteentwicklung	●				●		
Org 21: fehlende bzw. ungeeignete Instrumente der Leistungsbeurteilung	●				●		
Org 13: kein einheitlicher Führungsstil		●					●
IKont 2: feststellbarer Bereichsegoismus	●			●	●		
B. Belastende Situationen							
Vorg 11: bei Kritik keine Möglichkeit der Gegendarstellung für Sie	●	●		●			
Koll 10: intrigantes Verhalten			●			●	
Vorg 9: persönliche, unsachliche Kritik Ihnen gegenüber	●	●		●			
Koll 4: Boykott/Behinderung Ihrer eigenen Arbeitsziele			●			●	
Vorg 20: Schaffen eines Klimas von Ungewißheiten	●	●		●			
BMa 13: durch eigenes Fehlverhalten Mitarbeitern Schwierigkeiten bereiten							
Vorg 12: Vorenthalten von Informationen Ihnen gegenüber	●	●		●			
Roll 9: negatives Arbeitsergebnis durch selbst verursachte Fehler							
Vorg 19: Nicht-Gewährung von Einflußmöglichkeiten bei organisatorischen Veränderungen für Sie	●	●		●			

psychologische Ansätze wesentliche Belastungsspitzen abbauen helfen.

Als wesentlicher Beitrag zu den Maßnahmen der Streßreduktion haben sich die beiden Moderatorvariablen "Partizipation" und "Soziale Unterstützung" (social support) erwiesen.

Die Einflüsse dieser beiden Faktoren lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Hohe Partizipationsmöglichkeiten wie auch ausgeprägte soziale Unterstützung durch Familie, aber auch Kollegen, Vorgesetzte, Organisation führen zu

- geringerer psychischer Beanspruchung
- einem hohen Grad der Anwendung von Fähigkeiten und Fertigkeiten
- guten Beziehungen zu den Interaktionspartnern
- positiver Einstellung der Arbeit gegenüber
- hoher Produktivität.

Abschließend sollte man sich noch vor Augen halten, daß auf den einzelnen Managementebenen auch hierarchiespezifische Belastungsfaktoren auftreten können.

Besonders betroffen sind davon die mittleren Führungskräfte, die sich aufgrund ihrer Position im Unternehmen vor allem folgenden 4 Streßfaktoren gegenübersehen:

1. Nur geringe Einkommensunterschiede im Bezug zu den eigenen Mitarbeitern.
2. Relativ starke Arbeitsplatzunsicherheit, da der eigene Arbeitsplatz ständig durch eine große Zahl qualifizierter Nachwuchskräfte bedroht wird.
3. Starke Diskrepanz zwischen Verantwortung und Kompetenz.
4. Das Gefühl "eingeeengt" zu sein, im Bezug auf Mobilität und Karriere.

Weiterführende Literatur

- Cooper, C. L./Payne, R.: Current concerns in occupational stress. Chichester: John Wiley & Sons 1980
- Dembroski, T. M./Halhuber, M. J.: Psychosozialer "Streß" und koronare Herzkrankheit 3. Berlin: Springer 1981
- Friedman, M./Rosenman, R. H.: Der A-Typ und der B-Typ. Hamburg: Rowohlt 1975
- Howard, J. H./Cunningham, D. A. Rechnerer R. A.: Work patterns associated with type A behavior: A managerial population. Human Relations 1977, 360, 825-836
- Nitsch, J. R.: Streß. Berlin: Huber 1981
- Stehle, B.: Belastungssituationen und Reaktions-tendenzen von Führungskräften der Industrie - eine empirische Analyse. Frankfurt: Peter Lang 1987