

Katja Mierke  
Elsa van Amern



# Klare Ziele, klare Grenzen

Teamorientiert Nein-Sagen  
und Delegieren in der Arbeitswelt 4.0

EBOOK INSIDE

 Springer

Klare Ziele, klare Grenzen

Katja Mierke · Elsa van Amern

# Klare Ziele, klare Grenzen

Teamorientiert Nein-Sagen  
und Delegieren in der  
Arbeitswelt 4.0

 Springer

Katja Mierke  
Psychology School  
Hochschule Fresenius für  
Wirtschaft und Medien GmbH  
Köln, Deutschland

Elsa van Amern  
Institut für Mensch, Arbeit &  
Psychologie  
Königswinter, Deutschland

ISBN 978-3-662-56825-5      ISBN 978-3-662-56826-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56826-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Marion Krämer  
Illustrationen: Victoria Ölböter

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Vorwort

Die Welt dreht sich schnell und schneller, die *Digitalisierung* durchdringt in wachsendem Tempo immer mehr Bereiche und lässt für viele Felder völlig neue Arbeits- und Lebensentwürfe entstehen. Alte Berufsbilder fallen weg, mit neuen Branchen entstehen neue Möglichkeiten. Die *Arbeitswelt 4.0* ist durch einen hohen Grad an Komplexität und Dynamik gekennzeichnet, mit dem Unsicherheit und geringe Vorhersagbarkeit einhergehen. In vielen Gebieten veralten Wissen und Technologien in immer kürzeren Zyklen, lebenslange Weiterbildung und Umdenken oder gar Umschulen ist gefordert. Dafür öffnen sich Chancen, neue Wege zu gehen, neue Rollen zu finden, neue Arbeitsformen und Tätigkeiten auszuprobieren, Produkte oder Dienstleistungen neu zu denken oder anders zu platzieren. Vieles davon ist reizvoll,

und beruflicher Erfolg ist es ebenfalls. Entsprechend sind viele Menschen bereit, Zeit und Energie in ihre Karriere zu investieren. Wir haben hohe Erwartungen an uns, und auch Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, nicht zuletzt Partner, Familie und Freunde haben Erwartungen. Manchmal passen diese Erwartungen zueinander und zur Gesamtsituation, manchmal nicht, und manchmal wird es insgesamt zu viel. Stress entsteht unter anderem, weil wir zu Anforderungen Ja sagen, zu denen wir eigentlich Nein sagen wollen. Wie kommt es dazu?

Im beruflichen Handeln können wir zeigen, wer wir sind. Wir können zeigen, was wir wissen, was wir können und wofür wir uns einsetzen möchten. Ob im Handwerk oder im Büro, in der Forschung oder in der Verwaltung, als Künstler, Krankenschwester, Lehrer oder Führungskraft sowie im Ehrenamt gestalten wir Produkte und Dienstleistungen, prägen, fördern und helfen Menschen. Dazu sagen wir gerne Ja. Neue Herausforderungen zu bewältigen, nicht stillzustehen, sondern sich zu entwickeln und voranzukommen macht Spaß und tut gut. Wir können uns als Teil eines Teams fühlen, als wertvolles Mitglied der Gesellschaft, unsere Fähigkeiten und Ideen einbringen. Wir bekommen Anerkennung für das, was wir zeigen. Auch dazu sagen wir Ja. Aber oft sagen wir damit Ja zu immer neuen Projekten, noch mehr Überstunden, noch einer Weiterbildung am Wochenende und noch einer vorgezogenen Deadline. Wer hier keine Grenzen setzt, schadet sich und anderen, auch den Kollegen, der Organisation, für die man das vermeintlich alles tut. Grenzen sind genauso elementar wie Möglichkeiten, um die eigene gesunde Leistungsfähigkeit und die Leistungsfähigkeit

der Organisation zu erhalten, für alle Beteiligten, und im Sinne aller.

Es gibt zahllose Sachbücher und Ratgeber zur Stressbewältigung, die Führungskräften und Arbeitnehmern Tipps geben, wie sie durch Sport, Ernährung, Qualitätsfreizeit und Entspannungsverfahren fit für die schnelle neue Welt bleiben. Die meisten dieser Maßnahmen sind geeignet, Stress nachträglich zu einem gewissen Grad auszugleichen oder auch vorzubeugen, da sie die körperliche und psychische Widerstandskraft fördern. Dennoch bedeutet dies letztlich, seiner Liste ein weiteres To-do hinzuzufügen, Erwartungen und Anforderungen hinzunehmen und individuell mit den Folgen zurechtzukommen. Das halten wir nicht für die ideale Lösung.

Wer langfristig ausgewogen und erfüllt arbeiten und leben möchte, dem mag ein Grundverständnis davon helfen, wie Stress entsteht, wie Stabilisierung möglich ist und welche Rolle dabei eigene Wahrnehmungs- und Denkmuster spielen. Daher möchten wir im ersten Teil einen knappen Überblick über einige zentrale Ergebnisse der psychologischen Stressforschung geben.

Darauf aufbauend ist unser Modell der drei Ebenen gesunder Klarheit ein systemischer Ansatz für die Gestaltung von Sicherheit und Entwicklung in Organisationen, der das Individuum konsequent im Kontext betrachtet. Die drei Ebenen spiegeln sich als Teil II bis IV zugleich in der Struktur dieses Buches. Die erste Ebene bildet die innere Klarheit jedes Einzelnen, eng verzahnt mit einer gesunden Balance aus Anspannung und Entspannung. Es gibt Orientierung, sich eigener und fremder Erwartungen bewusst zu werden, persönliche Werte

und Ziele zu identifizieren und zu ordnen. Die *Priorisierung* von Werten und Zielen und ein bewusster Umgang mit vorhandenen *Ambivalenzen* machen Entscheidungen möglich. Prioritäten liefern einen klaren Kurs, fokussieren Energie und bilden Leuchttürme in den manchmal wilden Wogen des Tagesgeschäfts. Dies heißt keineswegs, dass Ziele und Prioritäten, einmal gesetzt, ultimativ gültig sein und um jeden Preis zu Ende verfolgt werden müssen. Zielfindung ist kein linearer Prozess, sondern ein kontinuierlich iterativer: Sowie sich Veränderungen in der Umwelt ergeben, wenn sich der Wind dreht, Flaute herrscht oder ein Sturm aufkommt, ist eine Kurskorrektur sinnvoll, z. B. das Ansteuern einer anderen Insel, die leichter erreichbar und ähnlich attraktiv ist. Schon die Wikinger sollen gesagt haben: Über den Wind können wir nicht bestimmen, aber wir können die Segel richten. Mit Zielen kann man steuern, und Ziele müssen stets der aktuellen Situation angemessen sein. Das gelingt, wenn jeder persönlich die Ziele im Möglichkeitsraum – vor dem Hintergrund von Werten und Vision – immer wieder mit frischem Blick anpasst. Kurs zu halten und zugleich der Volatilität, der schnellen Veränderlichkeit der Umwelt, Rechnung zu tragen, erfordert guten Kontakt mit ebendieser Umwelt und mit dem Rest der Mannschaft auf dem Boot.

Dieser gute Kontakt bildet die zweite Ebene des Modells, äußere Klarheit in der direkten persönlichen Kommunikation mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie mit Kunden oder Partnerfirmen. Eigene Werte und Ziele klar nach außen zu tragen, heißt Ja sagen wie auch Nein sagen, Verantwortung übernehmen, delegieren und Grenzen setzen. Kontinuierliches Feedback ist essenziell für eine erfolgreiche

gemeinsame Ausrichtung im Handeln und für ein klares Verständnis dessen, was dem jeweils anderen wichtig ist. Klare Kommunikation ist möglich in einem von Akzeptanz und Respekt getragenen Dialog und fördert diesen gleichzeitig. Ein Nein zu einer konkreten Sache ist kombinierbar mit einem Ja zum Gesprächspartner, zum Team, zum Prozess oder zum Unternehmen. Klare Grenzen und klare Verbindungen machen sichtbar, wer in einer konkreten Situation wofür verantwortlich ist, was möglich und was nicht möglich ist. Transparenz darüber reduziert Unsicherheit, beugt Konflikten vor und schafft Klarheit im System. Damit kommen wir zur dritten Ebene.

Idealerweise ist ein Team oder eine Organisation dadurch gekennzeichnet, dass jeder sich gemäß seinen besonderen Fähigkeiten und Interessen optimal für das gemeinsame Ziel engagieren kann. In der Unterschiedlichkeit der Beteiligten wird für alle sichtbar, was jeder Einzelne leistet und beiträgt. Wertespannungen werden bewusst balanciert und geben Sicherheit im System. Führung agiert reflektierend, um *Agilität* und Stabilität angemessen zu ermöglichen. Man ergänzt sich und schätzt sich gegenseitig für das, was man kann. Transparenz verhindert nutzloses Konkurrenzgebarren und öffnet den Blick für gemeinsame Ziele und Wege, die flexibel für die jeweils aktuelle Situation ausgehandelt werden. In einer solchen Kultur der Offenheit und des Vertrauens können Kreativität und Innovation entstehen, echte *Synergie* und Entwicklung werden möglich.

Idealerweise gelingt also durch ausbalancierte klare Zielorientierung auf Ebene 1 und respektvolle klare Kommunikation auf Ebene 2 eine von Offenheit und Vertrauen

getragene flexible Struktur innerhalb des Teams oder der Organisation auf Ebene 3. Dieses lebendige, wertschätzende Miteinander ist nach unserer Beobachtung nicht in allen Organisationen üblich. Die drei Ebenen sind eng verzahnt und ermöglichen Entwicklung nicht nur von innen nach außen, sondern auch von außen nach innen: Eine Kultur von Transparenz und Vertrauen im System Organisation wirkt zurück auf die Qualität der Kommunikation im direkten Kontakt der Akteure, ebenso wie auf das Individuum. Der Einzelne kann seine Fähigkeiten und Ideen nur gut in gemeinsame Arbeitsprozesse einbringen, wenn er die zwischenmenschliche Sicherheit spürt, die ein solches Klima im Kleinen wie im Großen vermittelt. Dies ist besonders bedeutsam in Zeiten schneller und weitreichender Veränderungsprozesse, in denen strikt nach Hierarchie und Abteilung gegliederte Organigramme und strategische Fernziele der Dynamik der Handlungsfelder kaum mehr angemessen scheinen.

In Summe können so über alle drei Ebenen hinweg stressverstärkende Denk-, Kommunikations- und Verhaltensmuster durchbrochen und Räume geschaffen werden, die den dahinterstehenden Bedürfnissen aller wieder besser gerecht werden: Sich im Arbeitskontext als handlungsfähig, kompetent, wertschöpfend und menschlich akzeptiert zu erleben und gemeinsam erfolgreich zu sein.

Köln und Königswinter  
Mai 2018

Katja Mierke  
Elsa van Amern

# Danksagung

Wir danken Theresa Merholz und Ronja van Amern für ihre tatkräftige und sorgfältige Unterstützung bei der Formatierung des Manuskripts und der Erstellung des Glossars, in dem kursiv gesetzte Begriffe erläutert sind. Silke Lehrmann, Annemieke Strecker und Max Eliah Schulze-Vorberg lockten uns, die Perspektive zu wechseln und unterstützten uns durch wertvolle inhaltliche Anregungen. Danke auch an Victoria Olböter für die Anschaulichkeit, die sie durch ihre professionellen Illustrationen geschaffen hat. Persönlicher Dank seitens Katja Mierke gilt dem Dozententeam des IF Weinheim und allen Weggefährtinnen und Weggefährten aus Seminaren und Interventionsgruppen, insbesondere der Supervisionsgruppe unter Leitung von Karin Nöcker, deren vielfältige Impulse nachhaltig systemisch inspiriert haben. Ein herzlicher Dank seitens Elsa van Amern gebührt

der nährenden lehrenden Quelle des SySt-Instituts München. Der langjährige Austausch mit Insa Sparrer, Elisabeth Ferrari und Matthias Varga-von Kibèd, neuerdings ergänzt durch Hélène Dellucci, sorgt persönlich und beruflich für wundervolle lösungsfokussierte systemische Inspiration.

Weiterhin danken wir Marion Krämer vom Springer-Verlag, die den Anstoß zur Entstehung dieses Buches gegeben hat, sowie Bettina Saglio, die den gesamten weiteren Prozess kontinuierlich konstruktiv unterstützt hat.

Ein besonderer Dank geht an die uns nächsten und liebsten Menschen, die durch ihre Geduld, ihre Fürsorge und ihr Verständnis den Raum gegeben haben, der uns ermöglichte dieses Buch zu schreiben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I Stress – psychologische Grundlagen</b>		
<b>1</b>	<b>Stresserleben und -bewältigung in einer VUKA-Welt</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Einschränkende Glaubenssätze und kognitive Freiheit</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>Ein Drei-Ebenen-Modell gesunder Klarheit</b>	<b>45</b>
<b>Teil II Klare Ziele – im Jetzt mit der Zukunft</b>		
<b>4</b>	<b>Ziele er-leben</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Raus aus der Zwickmühle</b>	<b>83</b>
		<b>XIII</b>

<b>XIV</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>6</b>	<b>Vision, Integration und Handlung</b>	<b>109</b>
<b>Teil III Kommunikation klarer Grenzen – ganz im Vertrauen</b>		
<b>7</b>	<b>Hier bin ich Mensch mit Ja und Nein</b>	<b>127</b>
<b>8</b>	<b>Effizient und teamorientiert delegieren im Dialog</b>	<b>149</b>
<b>9</b>	<b>Kontinuierliches Feedback für Exzellenz</b>	<b>171</b>
<b>Teil IV Agile Klarheit in Systemen</b>		
<b>10</b>	<b>Klarheit aus-handeln: Formationen im Fluss</b>	<b>197</b>
<b>11</b>	<b>Spannung, Vielfalt und Entwicklung in Systemen</b>	<b>213</b>
<b>12</b>	<b>Gemeinsam 4.0: Ein positives Wachstums-klima gestalten</b>	<b>235</b>
	<b>Glossar</b>	<b>257</b>

## Über die Autoren



**Dipl.-Psych. Prof. Dr. Katja Mierke** (rechts im Bild) ist Hochschuldozentin an der Psychology School der Hochschule Fresenius Köln (Fachbereich Wirtschaft und Medien), Systemische Beraterin sowie Trainerin und Coach für das IMAP Institut für Mensch, Arbeit & Psychologie. Als freie Wissenschaftsautorin zu vielfältigen Themen der Sozial-, Kommunikations-, Gesundheits- und Wirtschaftspsychologie legt sie großen Wert auf den wechselseitigen Transfer zwischen Forschung und Praxis.

**Dipl.-Psych. Elsa van Amern** (links im Bild) ist Coach, NLP Lehrtrainerin, systemische Beraterin und anthroposophische Kunsttherapeutin. Durch psychologische Diagnostik, Interventionsplanung, Umsetzung und Evaluation gestaltet sie seit 25 Jahren im Team mit ihren Kunden die Entwicklung von Menschen und Unternehmen. Als Inhaberin des IMAP Institut für Mensch, Arbeit & Psychologie verbindet sie Praxis und Forschung zur Lösung zwischenmenschlicher Herausforderungen in der Arbeitswelt.

# Teil I

**Stress – psychologische  
Grundlagen**



# 1

## Stresserleben und -bewältigung in einer VUKA-Welt

*Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein  
Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft,  
während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der  
Meinung, sie passten auch heute noch.*

(George Bernard Shaw)

Ein klarer Kopf, die persönlich richtige Mischung aus Spannung und Entspannung, ist die unverzichtbare Basis für klare Ziele und klare Grenzen. Lassen Sie uns daher in diesem ersten Kapitel einige zentrale Erkenntnisse der psychologischen Stressforschung zu den folgenden Fragen betrachten:

### Fragen

Wie entsteht Stress?

Welche Funktionen erfüllen körperliche Stressreaktionen und welche negativen Folgen hat dauerhafter Stress?

Weshalb ist die gleiche Situation manchmal Stress auslösend und manchmal spannend oder sogar erfreulich?

Welche Bewältigungsstrategien unterscheidet man und wann sind welche Bewältigungsstrategien sinnvoll?

Die moderne Arbeitswelt ist *VUKA*, *volatil* (unbeständig), unsicher, komplex und *ambig* oder ambivalent. Menschen müssen sich in hohem Tempo auf immer wieder neue Rahmenbedingungen und dynamisch miteinander in Wechselwirkung stehende Umweltfaktoren einstellen, Mehrdeutigkeit aushalten und Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. Herausforderungen und Bedrohungen zu bewältigen, erfordert ein hohes Maß an *Agilität* und Flexibilität, und das kann mit Stress einhergehen. Geprägt wurde das *Akronym* VUCA am US Army War College Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre, als sich das Ende der Sowjetunion und damit des Kalten Krieges anzudeuten begann (US Army Heritage and Education Center 2018). Verbreitung erlangte der Begriff nach dem Terroranschlag auf das World Trade Center vom 11.09.2001, da er schnell von der Wirtschaftswelt und anderen Gesellschaftsbereichen aufgegriffen wurde, in denen strategische Führung eine Rolle spielt.

Zweifellos ist das aktuelle Tempo der Veränderungen enorm, und diese Beschleunigung (Rosa 2012) und ihre

Auswirkungen erleben viele Menschen als sehr belastend. Allerdings war die Welt auch für unsere Vorfahren vor Zehntausenden von Jahren kaum ein Ort, der sich als vollständig transparent, vorhersagbar oder zweifelsfrei interpretierbar gezeigt hat. Nie wissend, wie der Winter wird und ob es in den nächsten Tagen Unwetter oder andere Naturkatastrophen gibt, dürfte eine verbindliche, langfristige Planung für die Menschen in der Frühzeit abwegig gewesen sein. Ebenso wenig war berechenbar, wann und wo genau ein Raubtier angreift, oder eindeutig, ob ein unheimliches Geräusch Gefahr ankündigt oder harmlos ist. Wir können davon ausgehen, dass unsere Spezies gut dafür ausgestattet ist, Unsicherheit auszuhalten und den resultierenden Stress zu nutzen, mit Veränderungen in der Umwelt konstruktiv umzugehen. Absolut wesentlich für den Erhalt gesunder Leistungsfähigkeit ist aus Sicht der Stressforschung allerdings, dass Stress und Entspannung in guter Balance stehen und auf starke Beanspruchung stets wieder ausreichende Erholung folgen kann (Kaluza 2015).

Ein weiterer wichtiger Punkt im modernen Stressverständnis ist, dass Stress weder als nur „von außen“ verursacht gilt noch als „persönlichkeitsabhängig“, sondern aus der Wechselwirkung zwischen Person und Situation entsteht. Dies sollen zum Einstieg die folgenden Fallbeispiele illustrieren. Weiter unten wird deutlich werden, dass auch dieselbe Person auf ähnliche Situationen keinesfalls immer gleich reagiert, sondern jedes Mal neu Maß nimmt, was sie subjektiv gerade bewältigen kann und was nicht.

**Fallbeispiel 1.1**

Lara ist den dritten Monat in der Firma, es ist ihre erste Stelle nach Abschluss des Studiums. Sie hat zwei Praktika absolviert, bei denen sie viel lernen konnte, und sie war ein Jahr im Ausland. Sie hatte einen guten Start. Im Team sind alle freundlich zu ihr, und ihre Teamleiterin scheint große Stücke auf sie zu halten, jedenfalls überträgt sie ihr schon jetzt wichtige Projekte. Zu Laras Aufgaben gehört es, selbstständig einige Kunden zu betreuen. Hier merkt sie, dass sie manchmal unsicher ist, weil ihr die Erfahrung fehlt. Sie hat zwar begonnen, die bisherigen Vorgänge zu sichten, aber sie ist noch lange nicht durch alle Unterlagen durch, und sie kennt die Kunden nur vom Telefon. Als sie am Montag früh ins Büro kommt, findet sie in ihrem Postfach die E-Mail eines Kunden vor. Offenbar ist letzte Woche irgendetwas schiefgelaufen, der Kunde wirkt sehr verärgert und kündigt an, im Laufe des Vormittags anzurufen. Lara sucht sich die Unterlagen heraus und guckt auf die Uhr, es ist jetzt 9:40 Uhr. Sie ahnt, um was es gehen könnte, aber sicher ist sie nicht. Hoffentlich gelingt es ihr, den Kunden zu beruhigen. Welchen Spielraum hat sie, wenn es um Zugeständnisse geht? Die Kollegin, mit der sie das mögliche Vorgehen besprechen könnte, hat heute bis nachmittags durchgehend Termine, ihre Vorgesetzte ist außer Haus und nicht erreichbar. Lara merkt, wie leichte Panik in ihr aufsteigt ...

Betrachten Sie im Unterschied dazu die folgende Variante:

**Fallbeispiel 1.2**

Mareike ist jetzt fast drei Jahre in der Firma. Sie ist von der Assistentin zur stellvertretenden Teamleiterin aufgestiegen und kennt das Tagesgeschäft mit all seinen Höhen und Tiefen. Ihr Aufgabenbereich macht ihr immer noch Spaß, aber

manchmal ist es auch ein bisschen langweilig. Diese Woche ist die Teamleiterin auf einer Fortbildung, und Mareike soll den Kunden als Ansprechpartnerin zur Verfügung stehen. Als sie am Montag ins Büro kommt, findet sie in ihrem Postfach die E-Mail eines Kunden vor. Offenbar ist letzte Woche irgendetwas schiefgelaufen, der Kunde wirkt sehr verärgert und kündigt an, im Laufe des Vormittags anzurufen. Mareike hat keine Ahnung, worum es dabei gehen könnte, aber endlich passiert einmal etwas. Sie kennt den Kunden von zwei Terminen vor Ort, als sie ihre Teamleiterin zu einer Präsentation begleitet hat. Sie weiß, dass er nicht ganz leicht zu handhaben ist. Das ist eine spannende Herausforderung. Endlich kann sie zeigen, dass sie in schwierigen Situationen die Nerven behält, geschickt mit Menschen umgehen und Probleme eigenständig lösen kann ....

Lara und Mareike erleben eine sehr ähnliche Situation im beruflichen Alltag, in der eine Anforderung an sie gestellt wird. Sie reagieren jedoch ganz unterschiedlich. Der Pionier der Stressforschung, Hans Selye, definierte Stress bereits in seinen frühen Arbeiten aus den 1930er-Jahren sehr allgemein als „unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Art von an ihn gestellte Anforderung“ (Selye 1973, S. 692). Damit greift er die ursprüngliche Verwendung des Begriffs in der physikalischen Materialforschung auf, wo „stress“ die Beanspruchung bezeichnet, die durch äußere Belastungen entsteht. Zum Beispiel führt häufiges Verbiegen eines Materials dazu, dass es unter Spannung gerät, brüchig oder spröde wird. Selye konnte in Tierversuchen zeigen, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Reizen wie Hitze, Kälte oder Schmerz im Organismus stets

ähnliche, also unspezifische Reaktionsmuster hervorrufen, die er als allgemeines Anpassungssyndrom bezeichnete. Dazu gehören bei uns Menschen unter anderem ein erhöhter Puls und Blutdruck, beschleunigte Atmung und die Ausschüttung von Hormonen wie Adrenalin und Noradrenalin. Diese körperlichen Reaktionen werden im vegetativen Nervensystem vom *Sympathikus* gesteuert und sind aus evolutionärer Sicht absolut sinnvoll und potenziell lebensrettend: Angesichts einer Bedrohung wird damit die Sauerstoffversorgung des Gehirns verbessert, die Wahrnehmung geschärft und die Muskulatur besser durchblutet. Das Immunsystem arbeitet vorübergehend auf Hochtouren, Verdauungstätigkeit, Schmerzempfindlichkeit und andere Funktionen werden zwischenzeitig gedrosselt. Es wird also Energie bereitgestellt, und der Körper erhöht seine Reaktionsbereitschaft, um schnell und effektiv kämpfen oder fliehen zu können („fight-or-flight“; vgl. Kaluza 2015).

Eine dritte Reaktion, das sogenannte „freezing“, ist im Gegensatz dazu durch eine reduzierte Herzfrequenz und eine reduzierte Mobilität bis hin zur tonischen Immobilität (umgangssprachlich „Schreckstarre“ oder „Totstellreflex“) gekennzeichnet. Freezing tritt auf, wenn Kampf oder Flucht als Verteidigung nicht möglich scheinen, und wird auch bei Menschen infolge von Traumatisierung beobachtet (Levine 2011; vgl. auch das Phänomen der erlernten Hilflosigkeit). Teils berichten Menschen, dass sie die Situation dann wie in Zeitlupe oder aus einer Beobachterperspektive erleben. Auch das kann kurzfristig noch funktional sein, um weitere Möglichkeiten des Selbstschutzes zu erkunden. Mit dem Lösen der Starre

kommt es dann typischerweise zu einem Energieschub, der sich in unkontrolliertem Zittern entlädt oder im Tierreich dem Beutetier eine überraschende Flucht ermöglicht, wenn das Raubtier kurz unaufmerksam ist.

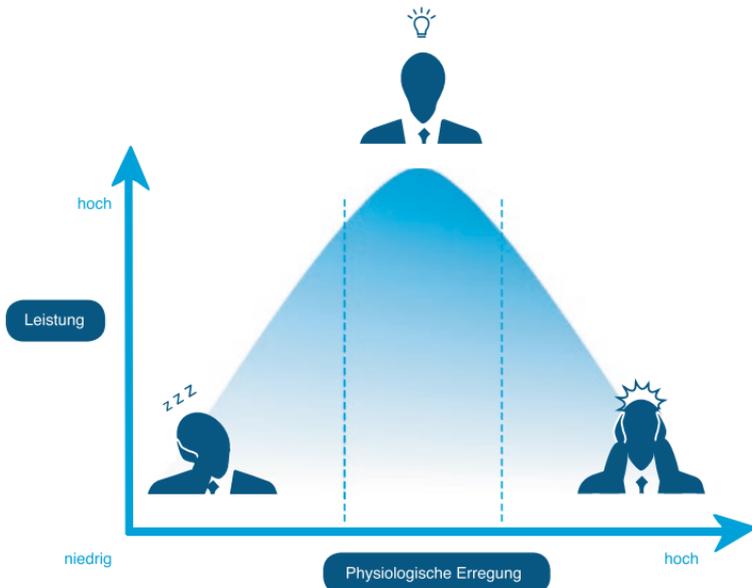
Als weiteres mögliches Reaktionsmuster identifizierten Taylor et al. (2000) „tend-and-befriend“. Sie argumentieren, dass die biologische Stressforschung jahrzehntelang kaum weibliche Säugetiere untersucht hat, um den Störfaktor Hormonschwankungen zu kontrollieren. Weibliche Säugetiere sind häufig durch Schwangerschaft oder zu schützenden Nachwuchs eingeschränkt, sodass Kampf oder Flucht wenig Erfolg versprechend scheinen. Stattdessen versuchen sie, einerseits ihre Jungen angesichts von Gefahren durch körperliche Nähe zu beruhigen und andererseits auch untereinander durch Gruppenzusammenhalt und Zuwendung Stress zu reduzieren. Dieser Strategie des Aufsuchens und Gebens von sozialer Unterstützung liegt mit dem Bindungshormon Oxytocin ebenfalls eine physiologische Basis zugrunde. Sie hilft Männern übrigens genauso gut beim Umgang mit Stress wie Frauen, Frauen nutzen sie lediglich häufiger, was u. a. an tradierten gesellschaftlichen Rollennormen und an Unterschieden in der wahrgenommenen Kontrollierbarkeit von Ereignissen liegen mag (z. B. Matud 2004).

Den Gegenspieler des *Sympathikus* im vegetativen Nervensystem bildet der *Parasympathikus*. Er ist für Entspannung und Erholung des Organismus zuständig. Parasympathische Aktivierung reduziert beispielsweise die Herzfrequenz und erhöht die Sekretion im Verdauungstrakt, sodass der Körper sich in Ruhe regenerieren kann.

**Wichtig**

Beide Systeme, das sympathische und das parasympathische, sorgen gemeinsam für die Feinabstimmung zahlloser Funktionen im Körper, ergänzen einander und erhalten so ein dynamisches Gleichgewicht aufrecht. Insgesamt ist Stress an sich keineswegs physiologisch schädlich, vorausgesetzt, dass die aufgebaute Anspannung wieder vollständig abgebaut werden kann und Entspannung folgt.

Ein moderater Grad an physiologischer Aktivierung ist sogar leistungsförderlich. Das Yerkes-Dodson-Gesetz von 1908 postuliert einen seither vielfach in Studien belegten umkehrt u-förmigen Zusammenhang zwischen physiologischer Erregung und (Lern-)Leistung (Abb. 1.1): Bei



**Abb. 1.1** Beziehung zwischen physiologischer Erregung und Leistungsfähigkeit: Das Yerkes-Dodson-Gesetz nach Yerkes und Dodson (1908; eigene Darstellung)

sehr niedriger Aktivierung ist auch die Leistung gering, bei mittlerer Aktivierung erreichen wir unsere maximale Leistungsfähigkeit, bei sehr hoher Aktivierung fällt die Leistung wieder ab. Dies können die meisten Menschen leicht anhand von Erfahrungen mit Prüfungen, Bewerbungsverfahren oder wichtigen Präsentationen nachvollziehen: Ein gewisses Lampenfieber wirkt sich günstig aus, man läuft zur Hochform auf. Wenn der Stress allerdings überhandnimmt, leidet die *Performance*, im Extremfall kann es zu einem Blackout kommen.

Studien zeigen, dass ein überhöhter Spiegel der unter langanhaltendem Stress ausgeschütteten Hormone, insbesondere Kortisol, das Immunsystem schwächt, den Wahrnehmungsraum einengt, das Gedächtnis beeinträchtigt und auch das Erleben von *Flow* verhindert. *Flow* bezeichnet den subjektiv angenehmen Zustand hoher, anstrengungsloser Konzentriertheit und völligen Aufgehens in einer Tätigkeit, die ein optimales Anforderungsniveau aufweist. Die Beziehung zwischen Kortisol und *Flow* ähnelt dabei dem umgekehrt u-förmigen Verlauf, den das Yerkes-Dodson-Gesetz beschreibt (Peifer et al. 2014). Dauerstress schädigt das Nervensystem, Gefäße und Organe, z. B. durch chronischen Bluthochdruck. Menschen fühlen sich buchstäblich überreizt und beginnen – ein Selbstschutzmechanismus – sich abzuschotten. Im Arbeitsalltag äußert sich das als Ungeduld und erhöhte Reizbarkeit, Rückzug, mangelndes Interesse an den Belangen der Kollegen und starke Einschränkung des Fokus sowie als Konzentrationsprobleme und andere kognitive Symptome, die die Leistungsfähigkeit einschränken und Vorboten eines *Burnoutsyndroms* sein können (s. Kaluza 2015).

Gut erforscht sind auch die Konsequenzen von Stress auf Entscheidungsprozesse (einen umfassenden Überblick geben Starcke und Brand 2012). Hier zeigt sich, dass unter Stress das Gedächtnis sowie insgesamt die höheren – rationalen und strukturierenden – kognitiven Funktionen beeinträchtigt sind und Entscheidungen daher eher im archaischen, für Emotionen zuständigen System getroffen werden. Hier steht die kurzfristige Belohnung im Vordergrund. Man stützt sich im Entscheidungsprozess auf stark vereinfachende kognitive Faustregeln oder *Heuristiken* anstatt auf aufwendigere Analysen komplexer Zusammenhänge. Je nachdem, welche Art von Entscheidung gefragt ist, kann deren Qualität also unter Stress deutlich leiden (vgl. Starcke und Brand 2012). Es wäre dann ratsam, Bedenkzeit zu erbitten (Kap. 5).

Indem Selye (1973) sich auf Stress als allgemeine Anpassungsreaktion konzentrierte, ging er davon aus, dass stressauslösende äußere Reize, auch *Stressoren* genannt, auf alle Menschen ähnlich wirken. Diese Auffassung gilt heute als veraltet, weil sie einen ganz wichtigen Punkt vernachlässigt: die persönliche Bedeutung, die wir einem Reiz beimessen. Ähnlich wie beim Zustandekommen von Emotionen hängt vieles davon ab, wie wir einen Stimulus oder auch eine ggf. ausgelöste körperliche Stimulation deuten (z. B. Herzklopfen als Vorfreude oder als Angst). Die Sinneswahrnehmungen sind neutral. Erst durch die assoziative Verbindung der Wahrnehmungen mit den Vorerfahrungen in einem thematischen Kontext entsteht die individuelle Wirkung und Wertung. Jeder Mensch hat andere persönliche Bedingungen und Vorerfahrungen und kontextabhängig unterschiedliche *Assoziationen*, dadurch