

**EINGANG**  
1. D. JUNI 1987  
Wirtschaft und Verbraucher

3 5 8 0 B o v e r e i m  
Heodor-Schmidt-Strasse 17  
Postfach 10 09 54

Freitag, 5. Juni 1987

# „Anpiff“ liegt Managern schwer im Magen

## Studie an der Uni Bayreuth untersuchte Streß bei Führungskräften – Krankheiten wären oft vermeidbar

BAYREUTH (RNT/pr) Streß und daraus folgende Gesundheitsstörungen bundesdeutscher Manager sind zu einem Großteil „hausgemacht“ und könnten durchs Vermeiden werden. Zu diesem Schluß kommt die Personalberaterin Dr. Barbara Stelhe in einer Studie, die sie kürzlich als Dissertation an der Universität Bayreuth vorlegt hat und die in diesen Tagen im Buchhandel erscheint.

Auch wenn beruflicher Streß nicht zwangsläufig zum als „Mangerkrankheit“ bekannten Herzinfarkt führen muß, sind nach Frau Stelhe eine Vielzahl gesundheitlicher Beeinträchtigungen bekannt: Psychologische Auswirkungen übertröber Belastungen zeigen sich in geringer Selbstachtung, Depressionen, Ängstlichkeit, geringer Arbeits- und Lebenszufriedenheit, geringer Arbeitsmotivation und gestörten Beziehungen zu den Mitmenschen. Auf der physiologischen Seite seien erhöhte Pulsrate und Herzfrequenz und eine Steigerung von Cholesterin- und Adrenalinspiegel meßbar. Nicht selten reagiere ein Streßgepläter außerdem mit erhöhtem Alkohol- und Nikotinkonsum. All das könne sich betriebswirtschaftlich in geringerer Arbeitsproduktivität und einer Zunahme von krankheitsbedingter Abwesenheit niederschlagen. Allerdings sieht Frau Stelhe Streß nicht uneingeschränkt negativ, berufliche Herausforderungen könnten auch das „Salz in der Suppe“ sein, sofern sie ohne allzu große Mühen bewältigt werden könnten.

Welche konkreten Situationen am häufigsten und am intensivsten Streß erzeugen, versuchte die Personalberaterin durch eine Befragung von 150 Führungskräften in bundesdeutschen Unternehmen – darunter Hoechst, BMW, ARAG, WAF und Colonia – zu ermitteln. Die meisten von ihnen stehen unter permanentem Zeitdruck – rund vier Fünftel kreuzten diese Antwort auf ihren Fragebogen an. 80 Prozent drückt die Verantwortung für Sachmittel, wie etwa wertvolle Maschinen, Rund drei Viertel der befragten Manager leiden unter mangelhafter interner Führungskräftenauswahl, durch die sie ihre Aufstiegsmöglichkeiten gefährdet sehen. Fast ebenso viele (72,6 Prozent) ersticken unter dem alltäglichen bürokratischen Papierkrieg, und immerhin rund 72 Prozent beklagen fehlenden systematischen Aufbau von Nachwuchsführungskräften.

Diese häufig genannten Faktoren sind nach den Ergebnissen der Studie allerdings nicht gleichzusetzen mit Situationen, die die Manager am stärksten in Rage bringen. Am häufigsten frustriert offensichtlich Kritik, keine Möglichkeit zur Verteidigung hat. Ähnlich stark zerrren aber auch intrigantes Verhalten, unsachliche Kritik an der eigenen Person und eine Arbeitsatmosphäre inmitten eines Klimas von Ungewißheiten an den Nerven wohl nicht nur leitender Angestellter. Wenn dann noch die eigene Arbeit boykottiert wird und einem wichtige Informationen vorenthalten werden, dürfen die Adern an den Schläfen langsam anschwellen. Leicht macht der Gestreß in solchen Situationen auch selbst Fehler, die ihm dann den Rest geben.

Auf solchen Druck reagieren Ma-

ner sehr unterschiedlich, doch versuchen die meisten nach eigenen Angaben, eine direkte, persönliche Klärung mit dem Kollegen oder Vorgesetzten herbeizuführen, mit dem sie Probleme haben. Oft wird das betreffende Person aber auch das Ziel indirekter Gegenangriffe: dann werden im Betrieb „Verbündete“ gesucht, werden wichtige Informationen nicht weitergegeben und gemeinsame Aktivitäten, private Kontakte aufgegeben. Nur wenige der 150 Führungskräfte gaben

zu, sich zu „rächen“; den „Gegner“ durch Ironie lächerlich zu machen, ihn mit Arbeit einzudecken oder sich bei seinem Vorgesetzten zu beschweren.

In all diesen Stresssituationen vor allem aber in solchen, die der Betroffene durch eigenes Handeln nicht selbst entschärfen kann – wären nach Ansicht von Frau Stelhe personalpolitische Instrumente und organisationspsychologische Ansätze geeignet, „wesentliche Belastungsspitzen abzubauen“.

### Personalpolitische und organisatorische Maßnahmen zur Reduktion von Streß

M A S S N A H M E

SITUATION	Leistungsbeurteilung	Vorgesetztenbeurteilung	Kollegenbeurteilung	Training	Führungskräfteentwicklung	Personalauswahl	Führungsgrundsätze
<b>A. Häufige Situationen</b> sehr großer Termindruck Bekanntes zwischen postuliertem und realtem Führungsverhalten keine Möglichkeit interne Führungskräfteauswahl sehr viel schriftliche Information keine gezielte Führungskräfteentwicklung	•	•	•	•	•	•	•
<b>B. Belastende Situationen</b> bei Kritik keine Möglichkeit der Gegenüberstellung für Sie intrigantes Verhalten persönliche, unsachliche Kritik Ihnen gegenüber Boykott/Behinderung Ihrer eigenen Arbeitsziele Schaffen eines Klimas von Ungewißheiten	•	•	•	•	•	•	•

In vielen Fällen könnte eine gegenseitige Beurteilung sowohl zwischen Kollegen als auch zwischen Chef und Untergebenen belastende Situationen entschärfen. Besseres Training hilft bei großem Arbeitsanfall wie auch bei zwischenmenschlichen Problemen am Arbeitsplatz. Einige „Stressoren“ könnten schon durch klare Führungsgrundsätze und geschicktere Personalauswahl vermieden werden.  
Quelle: Dr. Stelhe