

## **Beiträge zu einer Theorie des Umgangs mit psychischen Belastungen: Sekundäreffekte auf individueller, kollektiver und korporativer Ebene**

Matthias WEISS<sup>1</sup>, Jörn HURTIENNE<sup>2</sup>, Silja HARTMANN<sup>1</sup>, Carolin BLUM<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Leadership und Organisation, Ludwig-Maximilians-Universität München  
Geschwister-Scholl-Platz 1, D-80539 München*

<sup>2</sup> *Lehrstuhl für Psychologische Ergonomie, Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
Oswald-Külpe-Weg, D-97074 Würzburg*

**Kurzfassung:** Beruflich bedingter Stress ist ein Hauptrisikofaktor für psychische Erkrankungen. Bisherige theoretische und empirische Untersuchungen in einer Vielfalt an Disziplinen haben zu wichtigen Erkenntnissen geführt, wie Individuen, Teams und Organisationen Stress und dessen Auswirkungen auf die Mitarbeiter durch zielgerichtete Maßnahmen vermeiden oder zumindest reduzieren können. Bisher blieb jedoch nahezu unbeachtet, inwieweit bestimmte Bewältigungsstrategien bestimmter Personengruppen Sekundärwirkungen haben, die den Umgang anderer Personengruppen mit psychischen Belastungen potentiell behindern oder erleichtern können. Ziel dieses Beitrags ist es, ein theoretisches Modell zu entwickeln, das Stressbewältigungsstrategien und deren negative und positive Sekundäreffekte systematisiert. Durch den Einbezug von Sekundäreffekten in die Theorie zur Wirkung von Strategien zur Stressbewältigung soll eine ganzheitliche Sichtweise ermöglicht werden, die eine bessere Bewertung der systemischen Effektivität erlaubt. Die postulierten Zusammenhänge werden durch qualitative Befunde aus eigenen Studien illustriert.

**Schlüsselwörter:** Stress, Bewältigungsstrategien, Sekundäreffekte, psychische Belastungen

### **1. Beruflich bedingter Stress und dessen Bewältigung**

Berufsbezogener Stress ist ein weit verbreitetes Phänomen (Sonnentag & Fritz, 2014) und stellt einen Hauptrisikofaktor für psychische Erkrankungen dar (Charles, Piazza, Mogle, Sliwinski, & Almeida, 2013; Ganster & Rosen, 2013). In unserem Beitrag fokussieren wir auf psychischen berufsbezogenen Stress, definiert als Prozess, in dessen Rahmen berufsbezogene psychische Erfahrungen und Beanspruchungen kurz- und langfristige Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen hervorrufen (Ganster & Rosen, 2013). Theoretische und empirische Untersuchungen zu dieser Thematik in einer Vielfalt an Disziplinen haben zu wichtigen Erkenntnissen geführt, wie Individuen, Teams und Organisationen berufsbezogenen Stress durch adäquate Bewältigungsstrategien und zielgerichtete Maßnahmen vermeiden oder zumindest reduzieren können (Collins et al., 2009; Latack & Havlovic, 1992; Skinner, Edge, Altman, & Sherwood, 2003; Thoits, 1995).

Wenn es um das Thema der Stressbewältigung im Arbeitskontext geht, steht fast immer das Individuum im Fokus (Ganster & Rosen, 2013; Sonnentag, 2015; Sonnentag & Fritz, 2014). Weitgehend vernachlässigt wurde bisher dabei die

Einbettung der Beschäftigten in ihren Arbeitskontext, wie ihn andere Kollegen, Teams oder die Organisation darstellen (Hitt, Beamish, Jackson, & Mathieu, 2007; Rousseau, 1985). Dementsprechend blieb bisher nahezu unbeachtet, inwieweit bestimmte Bewältigungsstrategien und auf bestimmte Personengruppen ausgerichtete Maßnahmen Sekundärwirkungen haben, die den Umgang anderer Individuen und Bezugsgruppen mit psychischen Belastungen potentiell behindern oder erleichtern können. Anders ausgedrückt, können Maßnahmen, die bestimmten Personengruppen die Bewältigung von Stress erleichtern, anderen Personengruppen genau dies erschweren? Ein klassisches Beispiel hierfür wäre etwa, wenn ein Mitarbeiter sein persönliches Stressniveau durch reduzierten Arbeitsaufwand verringert, was aber für seine Teamkollegen Mehrarbeit bedeutet, die wiederum deren Stressniveau ansteigen lassen. Dass diese Thematik der Sekundärwirkungen von Maßnahmen zur Stressbewältigung bisher tendenziell ausgeblendet wurde überrascht, vor allem angesichts der großen und weiter wachsenden Bedeutung dieses Themas, da im Zuge des Wandels der Arbeit nicht nur die Relevanz individueller Stressbewältigungsformen – Stichwort Subjektivierung von Arbeit (Moldaschl & Voss, 2002)) – sondern auch die gegenseitigen Interdependenzen zugenommen haben – Stichwort Projektisierung der Arbeit (Weßels & Peters, 2013). Es mangelt folglich an einer Auseinandersetzung mit dem Kontext der Einheiten und den interdependenten Beziehungen, die zwischen Individuen, Teams und Organisationen sowie innerhalb dieser Ebenen, vorliegen.

## **2. Kategorisierung von Sekundäreffekten der Stressbewältigung**

Es liegt also dann ein Sekundäreffekt von Strategien zur Stressbewältigung vor, wenn Maßnahmen einer organisationalen Entität bzw. auf eine organisationale Entität abzielende Maßnahme Auswirkungen auf die Stressbewältigung einer anderen organisationalen Entität hat, die nicht im Fokus der jeweiligen Maßnahme stand. Diese Sekundäreffekte können sowohl positive als auch negativ sein. Ein Beispiel für einen negativen Sekundäreffekt wurde oben bereits erwähnt, ein Beispiel für einen positiven Sekundäreffekt könnte hingegen im oben erwähnten Kontext daraus bestehen, dass ein Mitarbeiter zur eigenen Stressbewältigung eine effizientere Möglichkeit zur Bearbeitung seiner Aufgaben entwickelt, die dann auch von seinen Teamkollegen übernommen werden kann und dadurch auch deren Stressniveau absenkt.

Solche Sekundäreffekte sind dabei nicht nur auf die Ebene des Individuums beschränkt, sondern können auch zwischen verschiedenen Ebenen (Individuum, Team, Organisation) bestehen. Kontext-Resilienz vor. So kann beispielsweise eine durch die Organisation initiierte auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe abzielende Intervention zur Stressbewältigung und –reduzierung das Stressniveau anderer Mitarbeitergruppen erhöhen. Bei einer Analyse solcher Sekundäreffekte ist dementsprechend immer die jeweilige Perspektive zu berücksichtigen, aus der sie erfolgt, denn es treten auch negative Einflüsse auf, die eine Einheit auf eine andere nimmt. So kann ein Beschäftigter zwar seinen Umgang mit Arbeitsbelastungen so gestalten, dass er selbst seine Gesundheit dabei schont. Jedoch kann dieses Verhalten zu negativen Einflüssen auf andere Einheiten führen. Zum Beispiel könnte die Organisation geschädigt werden, da der Beschäftigte durch sein Handeln zwar seine eigene Gesundheit schont, dabei aber die organisationalen Ziele nach Gewinn

und Effizienz missachtet und dadurch Stress auf die Organisation im internationalen Wettbewerb ausübt.

### 3. Empirische Befunde zu Sekundäreffekten von Stressbewältigungsstrategien

Wie erste Erkenntnisse aus der Empirie zeigen, sind vor allem negative Sekundäreffekte im Arbeitsalltag weit verbreitet. In einer breit angelegten qualitativen Studie zu Stress und Resilienz von Wissensarbeitern berichteten Befragte in Interviews von ihren Strategien im Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck am Arbeitsplatz und schilderten, dass sie Aufgaben an Kollegen abgeben, um die eigene Arbeitsmenge zu reduzieren. Negativ ist dieses Vorgehen aus Sicht der Kollegen zu bewerten, da sich deren Belastungen erhöhen. Eine beispielhafte Aussage, die dies illustriert: „Das kriegen natürlich die anderen dann auch noch mal oben drauf, die ja auch in der Regel viel Arbeit haben“. Negative Sekundäreffekte entstehen auch dann, wenn erfahrene Kollegen um Rat und Hilfe gebeten werden, was eigentlich eine in Organisationen erwünschte Verhaltensweise darstellt: „[...] das kann schon sein, dass jemand ins Büro reinplatzt und sagt, du, ich muss mir hier irgendwas überlegen, du hast doch sowas schon mal gemacht. Und dann sitzt man halt hier und beredet was und dann ist auch eine Stunde weg. Und das stört einen, [...] je nachdem, wie man gerade eingespannt ist.“

Während sich in diesen Fällen auf der individuellen Ebene für den einen Beschäftigten positive Effekte im Umgang mit Belastungen ergeben, entstehen daraus für den anderen Beschäftigten negative Arbeitsbedingungen, die die eigene Belastungsbewältigung behindern. Somit bestehen hier negative Sekundäreffekte auf der gleichen Ebene.

Auch Teamstrukturen können den Strategien der Belastungsbewältigung eines Einzelnen im Wege stehen. So schildert ein Wissensarbeiter negative Effekte, die sich für seine Bewältigungsstrategien dadurch einstellten, dass innerhalb seines Teams die Aufgaben sehr individuell und spezifisch gestaltet waren. Seine Strategie, die eigentlich darin bestand, sich in Stresssituationen mit anderen Teammitgliedern über belastende Aufgaben auszutauschen, konnte nicht angewandt werden, da nicht bekannt war, was die jeweils anderen Teammitglieder tun: „[...] weil wir halt innerhalb der Teams explizit Aufgaben zugewiesen bekommen haben und die so parallel abarbeiten. Und wenn ich mit jemandem in so einer Stresssituation sprechen müsste, dann müsste ich dem erst mal erklären, was überhaupt meine Aufgabe innerhalb des Projektes ist. [...] Das heißt, es kostet mich noch mehr Zeit und würde den Stress nur noch erhöhen.“ Das Team verfolgte hier die Strategie, aufgrund der strikten Trennung der Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Teammitglieder und dem daraus hervorgehenden hohen Spezialisierungsgrad, positive Effekte im Hinblick auf seine Produktivität zu erzielen. Ein positiver Beitrag zur Stressbewältigung auf kollektiver Team-Ebene kann dem Team jedoch diesbezüglich zugesprochen werden, da es sich widerstandsfähig gegenüber hohen Ansprüchen, die an seine Leistungserbringung gestellt werden, zeigt und diese so eher bewältigen kann. Der negative Sekundäreffekt besteht darin, dass einzelne Teammitglieder ihre Strategien der Belastungsbewältigung nicht anwenden können, wie der Interviewausschnitt zeigt.

Zuletzt sind auch auf organisationaler Ebene ähnliche Effekte zu beobachten. Wie eine befragte Person schilderte, sparte ihre Organisation Kosten indem sie weniger Mitarbeiter beschäftigte und die Anzahl der Projekte nicht entsprechend anpasste.

Die Organisation führte demnach für sich gesehen eine Maßnahme zur Reduzierung von Stress auf organisationaler Ebene durch, mit dem Ziel, durch den Wettbewerb induzierten Stress durch eine Verbesserung der Kostenposition zu verringern. Für die Beschäftigten ergaben sich daraus allerdings negative Sekundäreffekte, da sich aufgrund der erhöhten Arbeitsdichte ihr Stressniveau erhöht hat: „Man muss sich mental halt immer wieder neu auf ein Projekt einstellen. Man muss immer wieder neu nachdenken, was habe ich hier schon gemacht und wo muss ich überhaupt hin? Und es wäre wesentlich einfacher, wenn man halt weniger Projekte hätte, wo man dann wochenweise dran arbeiten könnte. Weil man dann einfach viel tiefer drin ist und ich denke, dann wären die Gedanken andere und man würde eine bessere Arbeit abliefern können und der Stress wäre damit geringer.“.

#### 4. Diskussion und Fazit

Es zeigt sich anhand der hier geschilderten Beispiele und der vorliegenden Daten ganz deutlich, wie wichtig es ist, den Blick auf den Kontext der Beschäftigten auszuweiten, über die Betrachtung des einzelnen Mitarbeiters hinaus, und Ebenen wie das Team und die Organisation mit einzubeziehen, wenn Möglichkeiten und Hindernisse der Belastungsbewältigung erforscht und entwickelt werden. Ohne eine solche holistische Betrachtung ist es anderenfalls nicht möglich, die tatsächliche Wirkung und damit die Effektivität von Maßnahmen zur Stressbewältigung, egal auf welcher Ebene, einschätzen zu können. Unser Beitrag hat dementsprechend zum Ziel, die Aufmerksamkeit auf potentielle Sekundäreffekte zu lenken. Durch den Einbezug von Sekundäreffekten in die Theorie zur Wirkung von Stressbewältigungsmaßnahmen soll eine ganzheitliche Sichtweise ermöglicht werden, die eine bessere Bewertung der systemischen Effektivität dieser Maßnahmen erlaubt. Um hierfür ein theoretisches und empirisches Fundament zu schaffen, sind zusätzliche Forschungsaktivitäten dringend notwendig. Wir hoffen, mit diesem Beitrag einen ersten Schritt in dieser Richtung getätigt zu haben.

#### 5. Literatur

- Charles, ST, Piazza, JR, Mogle, J, Sliwinski, MJ, & Almeida, DM 2013. The wear and tear of daily stressors on mental health. *Psychological Science*, 24: 733-741.
- Collins, A, Hill, LE, Chandramohan, Y, Whitcomb, D, Droste, SK, & Reul, JM 2009. Exercise improves cognitive responses to psychological stress through enhancement of epigenetic mechanisms and gene expression in the dentate gyrus. *PLoS ONE*, 4: e4330.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. 2013. Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5): 1085-1122.
- Hitt, MA, Beamish, PW, Jackson, SE, & Mathieu, JE 2007. Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50: 1385-1399.
- Latack, JC, & Havlovic, SJ 1992. Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 479-508.
- Moldaschl, M, & Voss, GG (Hrsg.). 2002. *Subjektivierung von Arbeit*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Rousseau, DM 1985. Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7: 1.
- Skinner, EA, Edge, K, Altman, J, & Sherwood, H 2003. Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129: 216-269.

- Sonnentag, S 2015. Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 261-293.
- Sonnentag, S, & Fritz, C 2014. Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*: S72-S103.
- Thoits, PA 1995. Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next? *Journal of Health & Social Behavior*, 35: 53-79.
- Weßels, D, & Peters, J 2013. Management von Projektnetzwerken-Erfolgsfaktoren und Qualifizierungsansätze. In Nachbagauer, A & Schirl, I (Hrsg.), *Human Resource Management in projektorientierten Unternehmen*: 239-254. Wien: Linde Verlag.