

"Täglicher Stress ist kein Problem"

Nicht jeder Stress ist schädlich, sagt der Arbeitspsychologe Tim Hagemann. Was bei Stress im Körper passiert und wie gesunde Arbeit aussieht, erklärt er im Interview.



© Lluís Gene/AFP/Getty Images

Sportlerinnen beim Sprint: Ausdauersport hilft, Stresshormone abzubauen

ZEIT ONLINE: Wenn man das Wort Stress hört, assoziiert man sofort den Job damit. Was meint der Begriff eigentlich?

Tim Hagemann: Stress bedeutet durch eine Bedrohung hervorgerufene psychische und körperliche Anpassungsreaktion. Die Anfänge der Stressforschung fanden im Militär statt. Schon bei Soldaten im Ersten Weltkrieg wurden körperliche Reaktionen beobachtet, die heute als Stressreaktionen bekannt sind. Als Vater der Stressforschung gilt Hans Selye. Er hat Tiere in Bedrohungssituationen beobachtet und ihre körperlichen Reaktionen gemessen. Den Begriff verwendete er erstmals 1936 in einem Aufsatz in der Zeitung *Nature*. In den 1980er Jahren wurde der Begriff Stress als Managerkrankheit populär. Zu dieser Zeit fand er auch Einzug in die deutsche Arbeitsschutzgesetze. Heute ist man dazu übergegangen, von Belastung und Beanspruchung zu sprechen, weil der Begriff Stress nicht zwischen Ursache und Wirkung unterscheidet. Belastung meint eine Bedrohung von außen, die Stress hervorruft, Beanspruchung bezeichnet die Reaktionen innerhalb des Körpers.

ZEIT ONLINE: Was genau passiert bei Stress im Körper?

Hagemann: Stress entsteht, wenn eine Bedrohung von außen erfolgt und nicht genügend Ressourcen wahrgenommen werden, um diese zu bewältigen. Einfach ausgedrückt werden verschiedene Hormone im Gehirn freigesetzt, die bewirken, dass im Körper Adrenalin, Noradrenalin und Corticoide ausgeschüttet werden. Die Herzfrequenz und die Durchblutung steigt, Glukose wird freigesetzt, die Magendarmtätigkeit eingeschränkt und die Blutgerinnung beschleunigt. Durch das Kortison fährt auch das Immunsystem etwas herunter, um Energie zu sparen. Alle körperlichen Reaktionen sind auf eine Flucht- oder Kampfsituation ausgerichtet. Der Körper bereitet sich darauf vor, aktiv zu sein. In der modernen Arbeitswelt hat das Vor- und Nachteile: Durch die bessere Durchblutung können wir zwar besser denken und uns konzentrieren, aber wir haben auch einen Tunnelblick, der angesichts der **komplexen Anforderungen im Joballtag zu Fehlern führen kann**.

ZEIT ONLINE: Und wir können **leichter erkranken**.

Hagemann: Aber nur, wenn wir Dauerstress ausgesetzt sind und es nicht mehr schaffen, die Stresshormone abzubauen. Durch Bewegung kann man beispielsweise sehr gut Stress abbauen. Belastete Personen berichten, dass ihnen Ausdauersport gut tut. Schwimmen, Laufen, aber auch einfach nur Spaziergänge eignen sich dafür. Denn Stress ist nicht per se negativ und schädlich. Im Gegenteil, man kann täglich Stress haben, das ist kein Problem, solange Erholungsphasen folgen.

ZEIT ONLINE: Wann ist Stress negativ?

Hagemann: Wenn man mit einer Bedrohung konfrontiert ist und meint, sie nicht bewältigen zu können, weil man beispielsweise keine Zeit hat oder nicht die Kompetenzen. Dann entsteht Angst und Unsicherheit. Man beschäftigt sich permanent mit dem Problem und **fühlt sich wie getrieben**. Bei positivem Stress dagegen genießt man den Adrenalinkick und es stellt sich Zufriedenheit ein, wenn die Herausforderung gemeistert wurde. Dann tritt auch eine Phase der Erholung ein. Bei negativem Stress gibt es diese Erholungsphasen nicht mehr.

Tim Hagemann ist Professor an der Fachhochschule für Diakonie am Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie und arbeitet für **das Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin (IAPAM)**. Er studierte Psychologie und Politik in Trier, Düsseldorf und am Institute for Healthcare Research in Oklahoma City. Er promovierte später in Dortmund und forschte an der Stanford University in den USA. Hagemann hat zahlreiche Bücher, Vorträge und Fachbeiträge zum Thema Arbeit und Gesundheit veröffentlicht.

ZEIT ONLINE: Leiden verschiedene Berufsgruppen an unterschiedlichen Formen von Stress? Ein Fabrikarbeiter hat ja schließlich eine andere Belastung als ein Manager.

Hagemann: Dass Manager den größten Stress haben, ist ein Mythos. Empirisch ist schon lange belegt, dass beispielsweise Fabrikarbeiter stärker belastet sind. Denn Stress wird ja nicht nur durch eine Arbeitsanforderung, sondern auch durch äußere Reize aus der Umgebung verursacht: Lärm, Geruch, künstliches Licht, körperliche Beanspruchung. Hinzu kommt der fehlende Handlungsspielraum. Wer als Arbeiter an einer Maschine steht, kann nicht einfach den Arbeitsplatz verlassen. Noch stärker belastet sind Langzeitarbeitslose. Sie sind existenziell bedroht und empfinden ihre Situation als ausweglos. Führungskräfte hingegen haben zumeist einen recht großen Handlungsspielraum. Sie sind auch gesünder, das zeigt die Statistik. Arbeiter am Band haben statistisch gesehen mehr Herzinfarkte als Manager.

ZEIT ONLINE: Dennoch lässt sich Stress nicht in Werten messen.

Hagemann: Das macht es auch so schwer, Stress im Arbeitsschutz zu regeln. Die gleiche Situation kann bei verschiedenen Mitarbeitern völlig unterschiedliche Reaktionen hervorrufen. So gibt es Menschen, die sehr ausgeglichen sind, andere wiederum, sind sehr schnell gestresst. Und dann gibt es noch Adrenalinjunkies, die ganz bewusst die besonderen Herausforderungen suchen. Sie sind übrigens wenig gefährdet, an den Folgen von Stress zu erkranken.

ZEIT ONLINE: Aber sie sind **süchtig nach Stress**?

Hagemann: Ja, es sind Menschen, die sich schnell langweilen, immer wieder neue Herausforderungen suchen und sich dann aber auch entspannen und erholen.

ZEIT ONLINE: Wenn man im Job unter Stress leidet, was sollte man tun?

Hagemann: Es gibt zwei Strategien. Die eine wird aktive Bewältigung genannt. Man kann das Arbeitspensum reduzieren und versuchen, effizienter zu arbeiten. Weil das häufig nicht möglich ist, hilft die zweite Strategie, die kognitive Umdeutung. Man versucht, die bedrohliche Situation anders wahrzunehmen. Stellen wir uns Studenten in der Prüfung oder einen Angestellten vor dem Mitarbeitergespräch vor. Statt sich zu fürchten, könnte man versuchen, sich zu freuen, seine Kompetenzen zu zeigen und darauf zu vertrauen, wie gut man sich vorbereitet hat.

Literatur zum Thema Stress

Es gibt zahlreiche Bücher zum Thema Stress, Arbeitswelt und Stressbewältigung. Hier eine Auswahl:

Der bekannteste wissenschaftliche Aufsatz mit dem Titel *A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents* stammt von Hans Selye, der 1936 in der Zeitschrift *Nature* den Begriff Stress erstmals verwendete.

Susan Folkman und Richard Lazarus verfassten 1984 das Buch *Stress, appraisal, and coping*, das sich mit der Bewältigung von Stress auseinandersetzt.

Von Tim Hagemann, Michael Kastner und Gesa Kliesch erschien 2005 das Buch *Arbeitslosigkeit und Gesundheit - Arbeitsmarktintegrative Gesundheitsförderung*, das die Stressbelastung von Arbeitslosen beleuchtet.

Ebenfalls von Michael Kastner erschien 2006 das Buch *Stressbewältigung: Leistung und Beanspruchung optimieren*.

Mit der Bewältigung von Stress setzen sich auch Angelika Wagner-Link in ihrem 2009 publizierten Buch *Verhaltenstraining zur Stressbewältigung* sowie Gert Kaluza in seinem ebenfalls 2009 veröffentlichten Buch *Stressbewältigung : Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* auseinander.

ZEIT ONLINE: Bei einer Dauerstressbelastung in einem Betrieb, in dem viel zu wenige Mitarbeiter viel zu viel Arbeit verrichten müssen, wird dies aber wenig bringen.

Hagemann: Dann hilft es, sich emotional von der Arbeit zu distanzieren. Häufig steckt hinter dem negativen Stress auch zu hoher Druck, den man sich selbst macht. Perfektionisten sind darum besonders gefährdet. Sie neigen dazu, irgendwann nicht mehr die Erfolge, sondern nur noch die Misserfolge zu sehen.

ZEIT ONLINE: Was sollten Führungskräfte beachten?

Hagemann: Sie sind Schlüsselpersonen. Der wichtigste Parameter für die Gesundheit der Mitarbeiter ist das Verhalten der Führungskraft. Sie bestimmen das Pensum – und müssen alles das realistisch verteilen. Sie müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter weder unterfordert noch überfordert werden. Führungskräfte müssen Feedback geben und Erfolge herausstellen. Wer vergisst, seine Mitarbeiter nach erfolgreich abgeschlossenen Projekten zu loben und damit für Anerkennung zu sorgen, gefährdet ihr Engagement und letztlich sogar ihre Gesundheit. Viele Mitarbeiter kommen irgendwann in eine Gratifikationskrise. Sie haben das Gefühl, sie arbeiten unter Hochdruck, aber der Output stimmt nicht. Leider werden nur die wenigsten Führungskräfte darin geschult, was gesundes Arbeiten ist. Hier gibt es noch einen großen Nachholbedarf.