



# „Stress lass nach“: Wie Stress entsteht und wie man damit umgeht

*Marcello Mortillaro und Klaus R. Scherer*

■

## SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Stress, Burnout, Stressdiagnose,  
Stressbewältigung*

•

## AUTOREN

*Marcello Mortillaro,*  
Senior Researcher,  
[Marcello.Mortillaro@unige.ch](mailto:Marcello.Mortillaro@unige.ch)

*Klaus Scherer,*  
Professor und Direktor,  
[Klaus.Scherer@unige.ch](mailto:Klaus.Scherer@unige.ch)

Beide  
Swiss Centre for Affective Sciences,  
Universität Genf, Schweiz  
<http://www.affective-sciences.org>

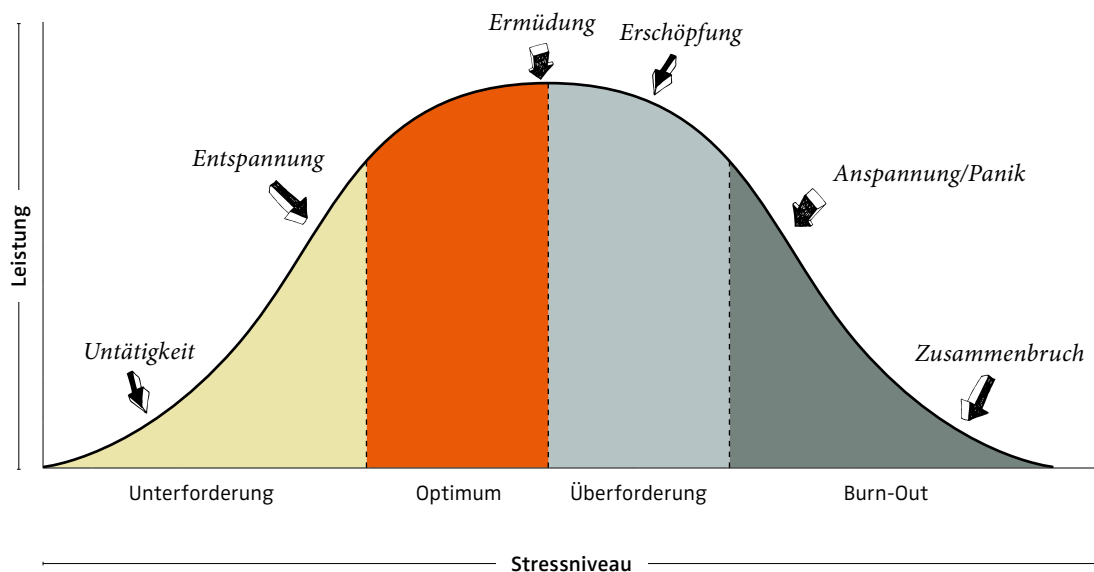
■

Manager auf allen Ebenen und in allen Bereichen leiden häufig unter Stress. So ist Burnout ein weitverbreitetes Syndrom und selbst stressbedingte Selbstmorde sind nichts Unbekanntes. Andererseits hat Stress auch positive Seiten: Es werden Energie-reserven mobilisiert, mit denen auch schwierige Situationen gemeistert werden können. Alles in allem Grund genug dafür, das Phänomen „Stress“ einmal genauer unter die Lupe zu nehmen.

**Stress ist eine Emotion** /// Die Bezeichnung „Stress“ umfasst unterschiedlichste Erfahrungen mit einem sehr breiten Spektrum an Auslösern. Manchmal beschreibt der Ausdruck ein psychologisches Phänomen, in anderen Fällen wiederum einen physiologischen Zustand. Diese beiden Aspekte sind oft nicht trennbar. Wie alle Emotionen, hat Stress sowohl psychologische als auch physiologische Komponenten. Stress ist jedoch kein selbstständiges Syndrom, sondern das Ergebnis eines intensiven emotionalen Zustands, der über einen längeren Zeitraum hinweg andauert. Diese Eigenschaft unterscheidet ihn von den meisten anderen Emotionen, die normalerweise nur kurze Episoden bleiben.

Die meisten Stressreaktionen entstehen in hoch emotionsbe-ladenen Situationen. Wenn ein Individuum mit einer Situation schlecht umgehen kann, dieser Zustand über einen längeren Zeitraum andauert und die emotionale Intensität steigt, kann sich diese Erregung zu einer Stress-Emotion entwickeln. Wenn sich dieser Zustand über Tage und Wochen erstreckt, kann er zu chronischem Belastungsstress führen.

ABBILDUNG 1:  
Stressniveau und individuelle Leistungsfähigkeit



**Was genau charakterisiert die Emotion „Stress“** /// Bevor wir uns mit weiteren Aspekten von Stress beschäftigen, wollen wir die Emotion Stress noch etwas genauer beschreiben: Emotionen betreffen Objekte und Ereignisse, die für ein Individuum hoch relevant sind. Nur Stimuli, die auch als wichtig erachtet werden, lösen Emotionen aus. So entsteht Stress zum Beispiel eher vor einem wichtigen Treffen mit einem Kunden als vor einer regelmäßig stattfindenden Teamsitzung.

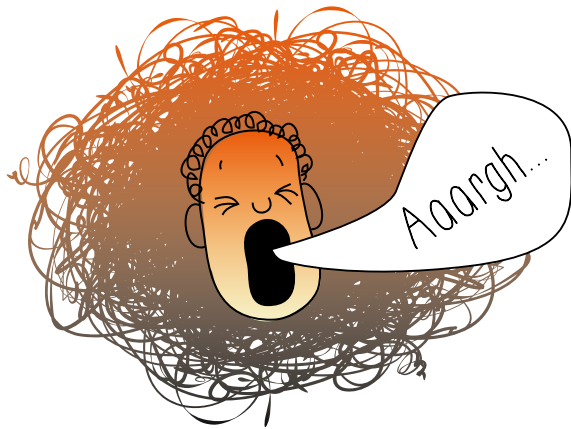
Emotionen haben sich entwickelt, weil wir mit ihrer Hilfe viele Herausforderungen besser meistern können. Ärger mobilisiert zum Beispiel die Körperkräfte für einen physischen Kampf. Zusätzlich zeigt sich Ärger auch im Gesichtsausdruck eines Menschen, was zu einer Entmutigung des Angreifers führen kann. Stress setzt auch Energiereserven frei, die beim Lösen einer schwierigen Aufgabe helfen. Stress hilft zum Beispiel, bei der kurzfristigen Vorbereitung einer Präsentation konzentrierter und effektiver vorzugehen. Erst wenn eine bestimmte Stressschwelle überschritten ist, kommt es zu negativen Auswirkungen (siehe Abb. 1).

Emotionen lösen zahlreiche körperliche Reaktionen aus. Auch Stress bedingt starke physiologische Reaktionen und beeinflusst z. B. nachhaltig die Gedächtnisleistung oder die Lernfähigkeit einer Person.

Emotionen genießen den Vorrang bei komplexen inneren Prozessen: Sie haben höchste Priorität bei der Verhaltenssteuerung und der Verarbeitung von Erfahrungen. Deshalb beeinflussen Emotionen unsere Beurteilungen, Entscheidungen und Aktivitäten.

#### **Stressgefühle resultieren aus subjektiven Beurteilungen**

/// Gemäß der Appraisal-Theorie der Emotionen hängen unsere Stresserfahrungen davon ab, wie wir äußere Umstände und deren Einfluss auf unser Wohlergehen einschätzen. Im Prinzip kann jeder beliebige Anlass Stress auslösen. Ausschlaggebend ist, wie relevant dieser Auslöser für uns ist und wie wir ihn subjektiv beurteilen. Manchmal ergeben sich dabei komplexe emotionale Zustände, wie zum Beispiel eine Mischung aus Ärger und Besorgnis. Wenn solch ein Zustand länger anhält, kann er zu Stress führen.



Ein und dieselbe Situation kann für eine Person einen massiven Stressfaktor darstellen und gleichzeitig für jemand anderen komplett irrelevant sein. So reagiert zum Beispiel ein eingeleiteter Fußballfan auf bestimmte Spielsituationen komplett anders als jemand, der sich für Fußball nicht interessiert. Die Beurteilung von Situationen findet permanent statt. Wir beobachten und beurteilen unser Umfeld laufend und überprüfen, was relevant ist, ob wir damit umgehen können und ob die Situation von Bedeutung für unser Selbstbild, unsere Werte oder moralischen Grundsätze ist.

**Messen von Stress – Was unsere Stimme verrät** /// Stresssituationen haben einen direkten Einfluss auf zahlreiche Aspekte unserer emotionalen Erfahrung: Sie beeinflussen physiologische Aspekte, unsere Handlungsbereitschaft, unseren Ausdruck und unser Gefühlsleben. Forscher haben sich intensiv mit den expressiven Komponenten von Stress, wie dem Gesichtsausdruck oder der menschlichen Stimme, beschäftigt, um Stress messbar zu machen. Die Stimme ist ein besonders interessanter Indikator, weil sie sehr sensitiv und kontinuierlich auf emotionale Zustandsveränderungen reagiert.

Atmung und Muskeltonus sind dabei die zwei Faktoren, die am stärksten von Emotionen und Stress beeinflusst sind. Bereits vor mehr als 30 Jahren gelang es Forschern mit vergleichsweise einfachen technischen Mitteln nachzuweisen, dass sich emotionale Anspannung und Stress im Stimmausdruck bemerkbar machen.

»

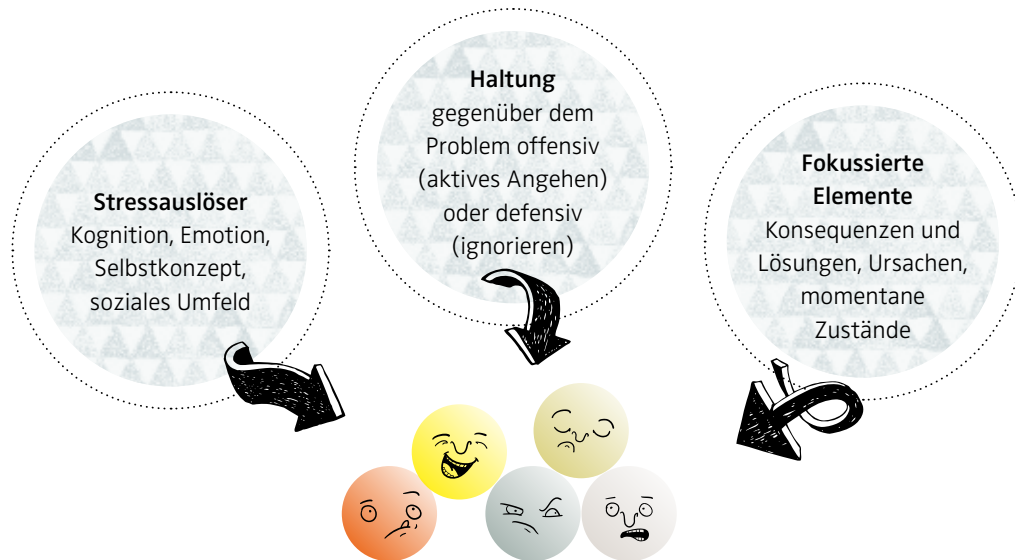
Die Stimme ist ein besonders interessanter Indikator, weil sie sehr sensitiv und kontinuierlich auf emotionale Zustandsveränderungen reagiert.

«

Einer der interessantesten Parameter ist dabei die „Grundfrequenz“, die allgemein als Stimmlage bezeichnet wird. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Grundfrequenz bei Stress häufig ansteigt, auch wenn es viele persönlichkeitsbedingte, individuelle Unterschiede gibt. Auch andere Parameter ändern sich, wie Lautstärke oder Energieverteilung innerhalb des Spektrums der Stimme. Dank moderner Technologie ist es heute relativ einfach, Stimmveränderungen mittels Stimm- und Sprachparametern zu untersuchen und so laufend Stress oder andere emotionale Zustände festzustellen.

**Wie man Stress bewältigt** /// Stellen Sie sich folgende Situation vor: Zwei Mitarbeiter werden beauftragt, eine Aufgabe zu übernehmen, die für die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung ist. Eine Person fühlt sich der Aufgabe gewachsen und freut sich auf die neue Herausforderung. Sie ist stolz darauf, auserkoren worden zu sein und fühlt sich gut gerüstet für die Bewältigung des Auftrags. Die gleiche Aufgabe wird von ihrem Kollegen jedoch als Bedrohung empfunden: Er ist sehr besorgt und fürchtet, den Erwartungen nicht zu entsprechen und weder über ausreichend Wissen noch Erfahrung für eine erfolgreiche Bewältigung zu verfügen. Wenn dieser emotionale Zustand mehrere Tage anhält, wird dieser Mitarbeiter starke negative Stressgefühle entwickeln. Während die erste Person höchstwahrscheinlich positiven Stress erlebt – ein Stressniveau, das sie mit zusätzlicher Energie für die Aufgabe versorgt –, hat die zweite Person ein ernsthaftes Problem. Was könnte nun dieser Mitarbeiter tun, um seine Stressgefühle zu reduzieren?

**ABBILDUNG 2:**  
**Die drei Dimensionen von Bewältigungsstrategien**



»  
 Erst wenn eine bestimmte  
 Stressschwelle überschritten ist,  
 kommt es zu negativen  
 Auswirkungen  
 «

Natürlich gibt es hierfür keine allgemeingültige Lösung. Die Effektivität oder Zweckmäßigkeit einer Strategie hängt vom Coping-Potenzial einer Person ab, das darüber Aufschluss gibt, inwieweit man sich in der Lage fühlt, eine Situation zu bewältigen. Sowohl die Persönlichkeit als auch die Situation und der konkrete soziale Kontext, in dem der Stressfaktor auftritt, beeinflussen die Reaktion wesentlich.

Psychologen bezeichnen die unterschiedlichen Strategien als „Bewältigungsprozesse“, die sie anhand von drei Dimensionen unterscheiden (Abb. 2). Diese Dimensionen bilden die Schlüsselfaktoren für unterschiedliche Bewältigungsstrategien.

Diese Faktoren sind nicht selbst Strategien, sondern helfen, mögliche Reaktionen besser zu beschreiben. Normalerweise bezieht sich eine Strategie auf mehr als eine dieser Dimensionen.

Kehren wir zur besseren Erläuterung zurück zu unserem Beispiel mit den beiden Kollegen und der herausfordernden Aufgabe. Die gestresste Person könnte versuchen, die Situation zu verbessern, indem sie sich Unterstützung und Ratschläge für das Lösen der Aufgabe sucht: Das wäre eine offensive Lösungsstrategie, die beim Stressauslöser ansetzt. Der Mitarbeiter könnte aber auch bei seinen persönlichen Zielen und Werten ansetzen, indem er sich sagt: „Eigentlich ist mir meine Karriere völlig gleichgültig, und ich wollte sowieso schon seit langem meinen Arbeitsplatz wechseln“. Diese Bewältigungsstrategie konzentriert sich stärker auf die Konsequenzen als auf den Auslöser und ist eher defensiv in Bezug auf das Problem.

Eine weitere Form der (versuchten) Bewältigung ist zum Beispiel das „zwanghafte Grübeln“, bei dem sich die Person permanent gedanklich mit dem Problem und seinen Ursachen auseinandersetzt. Versuche, das Problem auf kognitiver Ebene zu lösen, konzentrieren sich auf den momentanen Zustand und gehen das Problem aktiv an. Eine gegensätzliche Strategie ist die „Emotionsunterdrückung“, die darauf abzielt, die Gefühle

unter Kontrolle zu bringen (z. B. der Versuch, das Problem und seine Folgen zu ignorieren).

Die unterschiedlichen Strategien schließen einander nicht grundsätzlich aus. Häufig wenden Betroffene zahlreiche Strategien gleichzeitig an. Die oben angeführten Beispiele zeigen, dass nicht alle Strategien das individuelle Wohlbefinden günstig beeinflussen. Auch die Kooperationsbereitschaft in einem beruflichen Umfeld kann Schaden nehmen. So wählen zum Beispiel Personen mit wenig ausgeprägten emotionalen Kompetenzen oft dysfunktionale Bewältigungsstrategien, die letztendlich ihrer eigenen emotionalen Stabilität schaden. In Managementpositionen tendieren sie eventuell dazu, Probleme viel zu sehr zu externalisieren und andere für Fehler verantwortlich zu machen. Andere dysfunktionale Strategien wie Wunschenken, permanentes Streben nach Selbstwertbestätigung und Drogenkonsum sind bei diesen Personen ebenfalls überdurchschnittlich oft zu beobachten. Als Folge empfinden überlastete Mitarbeiter eine kontinuierliche Unsicherheit, neigen zu Überreaktionen und erleben und beeinflussen ihr Arbeitsumfeld eher negativ.

**Was können Arbeitgeber in solchen Situationen unternehmen?** /// Eine Option wäre, Trainingsangebote zu entwickeln, die die emotionale Kompetenz und den konstruktiven Umgang mit Stress fördern. In naher Zukunft werden Unternehmen für die Identifikation von Mitarbeitern, die unter Belastungsstress leiden, neue Technologien zur Verfügung stehen: Mehrere Forschungsteams arbeiten an der Entwicklung von Applikationen, die das individuelle Stressniveau mittels Stimmanalyse über Mobiltelefon diagnostizieren. Unternehmen könnten solche Instrumente unmittelbar für ein betriebliches Gesundheitsmanagement nutzen. Die Anwendung könnte entweder gleich mit der Diagnose Standardratschläge zur Stressbewältigung mitliefern, oder geschulte Trainer könnten über das Telefon die gestressten Mitarbeiter coachen. Zu bedenken ist allerdings, ob ein Stressmanagement über Mobiltelefon nicht dem Austreiben des Teufels mit dem Beelzebub gleicht ...  
/.

## LITERATURHINWEISE

**Scherer, K. R. (1986):**  
“Voice, stress, and emotion”,  
in M.H. Appley, & R. Trumbull (eds),  
Dynamics of stress,  
pp. 159 – 181. New York: Plenum.

**Scherer, K. R. (2005):**  
“What are emotions?  
And how can they be measured?”.  
Social Science Information,  
Vol. 44, pp. 695 – 729.

**Thiel, K. J., and Dretsch, M. N. (2011):**  
“The basics of the stress response:  
A historical context and introduction”,  
in C. D. Conrad (Ed.),  
The Handbook of Stress:  
Neuropsychological Effects on the Brain,  
pp. 1 – 28. Wiley-Blackwell.

