

Projektbericht

INDIVIDUELLE STRESSBEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN AM BEISPIEL
DER BRANCHE UNTERNEHMENSBERATUNG

| **STUDIENGANG:** HUMAN RESOURCE MANAGEMENT/PERSONALPOLITIK
| **KURS:** STUDIENPROJEKT ZUR PERSONAL- UND ORGANISATIONSFORSCHUNG
| **KURSLEITUNG:** PROF. DR. DANIELA RASTETTER / DR. ANNA MUCHA
| **SEMESTER:** SOMMERSEMESTER 2016

| **EINGEREICHT VON:** ANNA MARIE BOCK, MARIE-THERES BENKER & KATJA EULER

| **EINGEREICHT AM:** 30. AUGUST 2016

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abstract	III
1. Einleitung	1
2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	2
2.1. Belastungen, Beanspruchungen, Stress: Begriffsabgrenzungen	2
2.2. Stressdefinitionen und Stresskonzepte	3
2.2.1. Reizzentrierte, reaktionszentrierte und relationale Stresskonzeptionen	3
2.2.2. Das Transaktionale Stresskonzept nach Lazarus	4
2.3. Der salutogenetische Aspekt	6
2.4. Aktueller Forschungsstand Stressbewältigung	7
2.4.1. Wandel der Arbeitswelt	7
2.4.2. Stressbewältigung in der Forschung	7
2.4.3. Stressbewältigung in der Praxis	8
2.5. Forschungsziel	10
3. Methodisches Vorgehen	11
3.1. Feldzugang und Sampling	11
3.2. Beschreibung der Methode	11
4. Darstellung der Ergebnisse	14
4.1. Verhältnisbezogene Interventionen	14
4.2. Verhaltensbezogene Interventionen	17
4.2.1. Proaktiver Austausch	17
4.2.2. Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle	18
4.2.3. Strukturierung von Arbeit	19
4.2.4. Reflexion des eigenen Handelns	19
4.2.5. Abgrenzung von Stressoren	20
4.2.6. Aufbau und Nutzen eines persönlichen Kunden- und Beziehungsmanagements	21
4.2.7. Nutzung von persönlichen Auszeiten	22
4.3. Förderliche Faktoren im Hinblick auf Stressbewältigung	23
4.3.1. Innerer Antrieb als Motivator	23
4.3.2. Persönliche Weiterentwicklung des Individuums	24
5. Diskussion der Ergebnisse	24
6. Fazit	28
7. Literatur	31
8. Anhang	35

8.1. Das Kategoriensystem	35
8.2. Zentrale Stressoren in der Branche Unternehmensberatung	36

Tabellenverzeichnis

Tab. 1 Aufgliederung der Interviewteilnehmer nach Arbeitsposition im Unternehmen und Geschlecht..... 11

Tab. 2 Beschreibung der unterschiedlichen Auswertungsmethoden nach Kuckartz..... 13

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Das Transaktionale Stressmodell nach Lazarus 4

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	-	beispielsweise
bzw.	-	beziehungsweise
bzgl.	-	bezüglich
ebd.	-	ebenda
ggf.	-	gegebenenfalls
o.S.	-	ohne Seite
u.a.	-	unter anderem
z.B.	-	zum Beispiel

Abstract

Der vorliegende Projektabschlussbericht beschäftigt sich mit individuellen Stressbewältigungsstrategien am Beispiel der Branche Unternehmensberatung. Da gerade in dieser Branche die stressauslösenden Anforderungen kaum verändert werden können, lautet die leitende Forschungsfrage: „Welche individuellen Stressbewältigungsstrategien nutzen Unternehmensberater¹, um trotz Stress gesund zu bleiben?“. Dazu wurden elf qualitative Interviews mit Beratern aus neun verschiedenen Unternehmensberatungen durchgeführt.

Für die Durchführung der Interviews diente ein eigens konzipierter Leitfaden, der die für stressreich empfundenen Charakteristika einer Unternehmensberatung aufgreift und darüber hinaus relevante Stressbewältigungsstrategien hervorheben soll. Als Auswertungsverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen. Die Auswertung und Interpretation der gesammelten Daten fand innerhalb der Projektgruppe statt.

Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass die Branche von wesentlichen Stressoren geprägt ist. Dazu bedienen sich die Berater zahlreicher Stressbewältigungsstrategien, die es ihnen ermöglichen, den Stress besser handzuhaben und gesund zu bleiben. Es zeigt sich auch, dass gewisse Strategien erst mit der Erfahrung eines Beraters einhergehen und auf die persönliche Entwicklung zurückzuführen sind. Insgesamt lassen sich wesentliche Stressbewältigungsstrategien identifizieren, die sowohl auf die verhaltens-, als auch auf die verhältnisbezogene Komponente abzielen. Darüber hinaus lassen sich die verhaltensbezogenen Strategien, abhängig von der momentanen Situation, in sogenannte präventive und direkte Stressbewältigungsstrategien einteilen. Die vorliegende Forschung verdeutlicht, dass die Rahmenbedingungen einer Organisation wesentlich zu einer gelungenen Stressbewältigung beitragen.

¹ Dem besseren Lesefluss geschuldet, wird im Folgenden auf eine gender-konforme Schreibweise verzichtet. Es wird darauf hingewiesen, dass mit sämtlichen maskulinen Bezeichnungen selbstverständlich auch Frauen mit einbezogen sind.

1. Einleitung

Gegenwärtig gibt es kaum Bereiche, die nicht mit dem Begriff Stress in Zusammenhang gebracht werden. Stress gilt als ein Bestandteil des Lebens und wirkt sich auf das Individuum sowohl positiv als auch negativ aus. In bestimmten Situationen kann Stress bis zu einem gewissen Ausprägungsgrad die Leistungsfähigkeit steigern. Nichtsdestotrotz kann ein zu hohes Stresslevel erhebliche gesundheitliche Risiken mit sich ziehen (Techniker Krankenkasse 2015: 2-5). So sieht die World Health Organisation (WHO) Stress als eines der größten Gesundheitsrisiken des 21. Jahrhunderts (Techniker Krankenkasse 2013: 2). Auch im Jahr 2016 wird der Reduzierung von Stress ein hoher Stellenwert zugewiesen. Dies zeigt eine Umfrage der DAK-Gesundheit aus dem Jahr 2015. Innerhalb dieser gaben 62% der Befragten an, sich im nächsten Jahr weniger Stress zu wünschen bzw. diesen gezielt reduzieren möchten (DAK-Gesundheit 2015: 1). Die Thematik Stress wird sowohl außerhalb, als auch innerhalb der Wissenschaft vielfach aufgegriffen. So hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Stressbegriff seit den siebziger Jahren einen enormen Aufschwung erfahren (Bamberg et al. 2003: 37). Gegenwärtig existiert eine Vielzahl von Definitionen, weshalb ein eindeutiger Gebrauch der Begrifflichkeit kaum realisierbar ist (Zapf und Semmer 2004: 1009). Der vorliegende Projektbericht beschäftigt sich mit dem Thema der individuellen Stressbewältigungsstrategien am Beispiel der Branche Unternehmensberatung.

Nach Definition des Gabler Wirtschaftslexikons versteht man unter einer Unternehmensberatung, die Tätigkeit einer „individuellen Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat nachsuchenden Klienten.“ (Gabler 2016: o.S.). Es zeigt sich, dass die Beratung an sich bei der Problemstellung ansetzt und deren Aufgabe es ist, Veränderungsanstöße und Konzepte zu entwickeln, die dem Kunden dann als Entscheidungsgrundlage dienen (Ringlstetter et al. 2004: 39).

Die zentrale Leistung einer Unternehmensberatung besteht dabei in der „Erstellung von Dienstleistungen in Interaktion mit dem Klienten“ (Kaiser 2004: 163) und ist vor allem durch den Einsatz und durch die Fähigkeiten von den Mitarbeitern geprägt (ebd.). Die Qualität einer Beratung hängt also wesentlich von den Mitarbeitern ab, die dem Druck einer Vielzahl an Aufgaben, einer richtigen Deutungs- und Urteilungskompetenz sowie der Erwartung eines großen Wissensschatzes gewachsen sein müssen, um zu jeder Zeit die Qualität für den Kunden zu sichern (Von Oetinger 2004). Weiterhin müssen sie es schaffen, „die Leistungskraft ihrer Klienten laufend zu steigern und ihr Erfahrungswissen weltweit in hoher Geschwindigkeit von einem Platz zum anderen zu transferieren“ (ebd.: 85).

Mitarbeiter von Unternehmensberatungen lassen sich zudem zu sogenannten Extremjobbern zählen (Kastner 2010: 2), charakterisiert „mit einer Wochenarbeitszeit von mehr als 60

Stunden pro Woche, einem sehr guten Verdienst, hohem Maß an Verantwortung und häufigen berufsbedingten Reisen“. (Coaching Report 2007: o.S.).

2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

2.1. Belastungen, Beanspruchungen, Stress: Begriffsabgrenzungen

Die Begrifflichkeiten Belastung, Beanspruchung sowie Stress, welche als zentrale Begriffe innerhalb der Stressforschung gelten, sind eng miteinander verknüpft. Der folgende Absatz dient der Begriffsklärung.

Nach Greif (1991) wurden innerhalb der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft die Begriffe Belastung sowie Beanspruchung häufig mehrdeutig oder synonym verwendet. Erst mit dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept von Rohmert und Rutenfranz kommt es zur Normierung der Begrifflichkeiten (Greif 1991: 4). Demnach wird, bezugnehmend auf die Begriffsfestlegung der Ergonomie, psychische Belastung als die „Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“ (DIN Norm Nr. 33405 1987 zitiert nach Greif 1991: 4) definiert. Dieser Definition nach, lassen sich jene äußere Faktoren, welche eine psychische Einflussnahme auf das Individuum bewirken, als psychische Belastung definieren. Diese Definition schließt sowohl positive als auch negative psychische Belastungen ein. Psychische Beanspruchung beschreibt hingegen „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“ (ebd.). Deutlich wird, dass psychische Beanspruchung als Folge von einwirkenden Belastungen verstanden wird. Die DIN Norm Nr. 33405 wurde mittlerweile von der DIN EN ISO 10075 ersetzt, vom Grundverständnis her änderte sich die Definition jedoch nicht tiefgreifend (Nachreiner und Schultetus 2002: 521). Die DIN EN ISO 10075-1 definiert psychische Belastung als die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1 zitiert nach Joiko et al. 2006: 10). Psychische Beanspruchung „ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (ebd.: 12).

Stressreaktionen ordnet Greif als eine spezifische, negative Form der Beanspruchung ein. Der Begriff Stress wird oftmals uneindeutig verwendet. Das jeweilige Verständnis bezieht sich auf die Stressempfindung, die Stressreaktion oder die Stressoren. Stressoren kennzeichnen nach Greif einen inneren oder äußeren Anreiz oder Faktor, welcher eine Stressreaktion freisetzt. Stressoren lassen sich als eine Untereinheit psychischer Belastungen kennzeichnen (Greif 1991: 6-7). Innerhalb der Literatur wird zwischen physischen-, psychischen- sowie sozialen Stressoren differenziert (Litzcke und Schuh 2007: 6).

Gegenwärtig existiert eine unüberschaubare Vielzahl an Stressmodellen und -konzepten. Aufgrund dessen wird innerhalb der Literatur meist zwischen reizbezogenen/situationsbezogenen, reaktionsbezogenen und relationalen Definitionen bzw. Konzepten differenziert (Nitsch 1981: 42-47; Jerusalem 1990: 1-5; Zapf und Semmer 2004: 1010-1011).

2.2. Stressdefinitionen und Stresskonzepte

2.2.1. Reizzentrierte, reaktionszentrierte und relationale Stresskonzeptionen

In reizorientierten Konzeptionen wird Stress als eine unabhängige Variable beschrieben, welche „über bestimmte Reiz-, Situations-, Bedingungs-, Ereignis- oder Umweltmerkmale [...], von denen angenommen wird, daß sie Funktionsstörungen auslösen bzw. Angst hervorrufen“ (Nitsch 1981: 42), operationalisiert wird. Demnach bezieht sich Stress innerhalb der reizorientierten Definitionsansätze auf externe Reize bzw. Belastungsfaktoren (ebd.: 42-43), wodurch Stressoren als Stressindikatoren gelten (Jerusalem 1990: 2). In der Unternehmensberatung lassen sich Belastungsfaktoren vor allem in den täglichen Arbeitsbedingungen wiederfinden. In der Regel sind Unternehmensberater viel unterwegs und arbeiten nach der 5-4-3 Regel (fünf Arbeitstage, davon vier beim Kunden vor Ort mit drei Übernachtungen) oder sind „mithin mehrere Wochen oder Monate am Stück bei internationalen Kunden“ (Kaiser et al. 2010: 234). Und auch das Suchen nach ständig neuen Problemlösungen und der Qualitätsdruck seitens des Kunden wirken als Stressoren auf den Berater ein (Kastner 2010). Während innerhalb des reizorientierten Verständnisses Stress als ein externer Reiz betrachtet wird, beschreiben reaktionsbezogene Definitionen Stress als eine abhängige Variable. Diese tritt durch physiologische, psychische oder verhaltensbezogene Reaktionen zum Vorschein. Der Fokus liegt demnach auf den Stressreaktionen (Nitsch 1981: 43), welche innerhalb der reaktionsorientierten Definitionsansätze als Stressindikatoren herangezogen werden (Jerusalem 1990: 1-2).

Als populärstes reaktionsorientiertes Stresskonzept gilt das Stresskonzept von Selye (1981), nach welchem „Stress als eine unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Anforderungen“ (Selye 1981: 170) definiert wird. Selye versteht Stress als einen Abwehrmechanismus in Form von körperlichen Veränderungen. Diese Reaktion, welche als Allgemeines Adaptionssyndrom bezeichnet wird, verläuft in drei Phasen: Alarmreaktion, Widerstandsstadium, Erschöpfungsstadium. Zudem differenziert Selye zwischen zwei unterschiedlichen Arten von Stress. Während Eustress als ein positiver, nützlicher Stress deklariert wird, lässt sich Distress als ein negativer, schädlicher Stress bezeichnen, welcher mit „unerwünschten Folgen“ (ebd.: 171) einhergeht (ebd.).

Relationale Stressdefinitionen verweisen auf die Notwendigkeit, Personen sowie Umweltmerkmale nicht beziehungslos zueinander zu betrachten, sondern diese Wechselwirkung in den Mittelpunkt der Stressentwicklung zu stellen. Stress entsteht im Kontext der relationalen Stresskonzepte durch ein Ungleichgewicht zwischen den

wahrgenommenen Anforderungen einer Situation und den individuellen Reaktionsmöglichkeiten (Jerusalem 1990: 4). Mittlerweile existieren zahlreiche relationale Stresskonzeptionen (McGrath und Altman 1970; Lazarus und Folkman 1984; Hobfoll 1988). Gemeinsamkeiten liegen in der Analyse der Person-Umwelt-Beziehung. Dadurch wird nachvollziehbar, weshalb Menschen auf Situationen unterschiedlich reagieren. Während bestimmte Situationen bei einem Individuum ein hohes Stressempfinden auslöst, wirkt die gleiche Situation für jemand anderes als weniger bedrohlich (Jerusalem 1990: 4-5).

Da sich die beschriebenen Stresskonzepte vor allem auf die Entstehung von Stress beziehen, wird mit Blick auf das Forschungsinteresse im Folgenden näher auf das transaktionale Stresskonzept nach Lazarus und das Salutogenese Modell nach Antonovsky eingegangen.

2.2.2. Das Transaktionale Stresskonzept nach Lazarus

Innerhalb der Psychologie hat sich weitestgehend eine Einheit im Sinne des bekanntesten relationalen Stresskonzeptes – dem Transaktionalen Konzept von Lazarus – entwickelt. Modernere Stressforschung greift das Modell auf (Zapf und Semmer 2004: 1010). In Anlehnung an Lazarus und Launier (1981) lässt sich die Entstehung von Stress als ein transaktionaler Prozess betrachten, innerhalb dessen sich das Individuum in einer dauerhaften Beziehung zu seiner Umwelt befindet. Demnach wird Stress nach Lazarus und Folkman (1984: 19) definiert als “a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being.” Stresssituationen lassen sich als dynamische Interaktionsprozesse zwischen den Anforderungen einer bestimmten Situation und dem Individuum verstehen.

Im Mittelpunkt des Modells stehen kognitive Bewertungsprozesse sowie Stressbewältigung. Die Bewertung erfolgt in drei Phasen (siehe Abbildung 1): primäre Bewertung (primary appraisal), sekundäre Bewertung (secondary appraisal) sowie Neubewertung (reappraisal) (Lazarus und Launier 1981; Lazarus und Folkmann 1984).

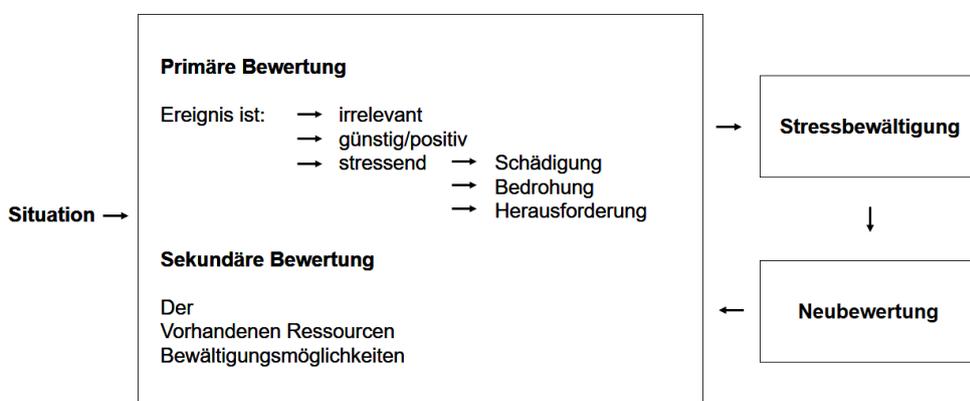


Abbildung 1: Das Transaktionale Stressmodell nach Lazarus; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zapf und Semmer 2004: 1020.

Durch die miteinbezogene Bewertung durch das Individuum wird auch mit diesem Konzept noch einmal deutlich, dass Stress von jedem anders empfunden und bewältigt werden kann. Da sich der Forschungsbericht mit den individuellen Bewältigungsstrategien der Unternehmensberater beschäftigt, ist dies im Hinblick auf das Forschungsinteresse von besonderer Bedeutung.

Die primäre Bewertung überprüft die Anforderung hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit. Die Situation kann hierbei als irrelevant, günstig/positiv oder stressrelevant angesehen werden. Wird die Situation als irrelevant eingeschätzt, so hat die Anforderung keine Auswirkung auf das Wohlbefinden. Eine günstige/positive Bewertung der Anforderung hat angenehme Wirkungen auf die Person zur Folge. Besteht die Ansicht, dass die Anforderung stressrelevant ist, findet eine erneute Einschätzung der Situation statt. Es wird überprüft, ob die Situation eine Herausforderung, eine Bedrohung oder eine Schädigung für das Individuum darstellt. Während sich eine Schädigung auf eine bereits eingetretene Beeinträchtigung des Zustandes bezieht, impliziert das Konzept Bedrohung eine zukünftige Schädigung. Eine Herausforderung ist, wie im Falle der Bedrohung, zukunftsgerichtet. Der Unterschied liegt darin, dass die „bevorstehende risikoreiche oder schwer zu bewältigende Anforderung“ (Pracht 2012: 19), die Möglichkeit zu einem persönlichen Gewinn bzw. Wachstum bietet (Lazarus und Folkmann 1984: 32-33).

Die sekundäre Bewertung bezieht sich auf die Einschätzung der vorhandenen Ressourcen sowie Bewältigungsmöglichkeiten. Betont werden muss, dass die Einteilung in primäre und sekundäre Bewertung nicht mit einer zeitlichen Reihenfolge gleichzusetzen ist. Vielmehr können sich primäre und sekundäre Bewertungsprozesse zeitlich überschneiden oder simultan auftreten (Jerusalem 1990: 11-12). Die Bezeichnungen primäre und sekundäre Bewertung beziehen sich auf die zu differenzierenden Schwerpunkte der Bewertungen. Diese implizieren die Bewertung des Wohlbefindens sowie die Bewältigungsfähigkeiten (Lazarus und Launier 1981: 238). Zu einer stressauslösenden Einschätzung kommt es, sofern die Bewältigungsressourcen im Hinblick auf eine erfolgreiche Bewältigung der Anforderung als zu gering bewertet werden (Pracht 2012: 19-20). Daraus resultierend entsteht nach dem transaktionalen Stressmodell Stress, sobald eine subjektive Diskrepanz zwischen den Anforderungen auf der einen sowie den Bewältigungsfähigkeiten und Ressourcen auf der anderen Seite bewertet wird (Lazarus und Folkmann 1984). Das Zusammenspiel zwischen primärer und sekundärer Bewertung stellt Busch (1998: 99) folgendermaßen dar: „ob eine Situation als stressend von einer Person bewertet wird, hängt davon ab ob und wie sie ihr Wohlbefinden als von der Situation beeinträchtigt bewertet (primäre Bewertung) und ob die Person ihre Ressourcen, d.h. Bewältigungsmöglichkeiten, als ausreichend erachtet (sekundäre Bewertung).“

Zudem verlaufen diese Bewertungsprozesse nicht gänzlich bewusst ab (Busch 1998: 99). In Abhängigkeit von dieser zweiten Bewertung ergibt sich das Bewältigungsverhalten. Hierbei werden entsprechende Stressbewältigungsstrategien ausgewählt und in Gang gesetzt, auf

welchen Aspekt im weiteren Verlauf dieser theoretischen Einführung noch genauer eingegangen wird (Zapf und Semmer 2004: 1021). Wie bereits im Kontext der sekundären Bewertung festgestellt, muss, um überhaupt einen Anlass für den Einsatz von Stressbewältigungsstrategien zu sehen, eine bedrohte Handlungsfähigkeit vorliegen.

Innerhalb der Neubewertung erfolgt eine Abänderung der anfänglichen Bewertung aufgrund von neuen Informationen aus der Umgebung. Ebenfalls ist eine Anpassung möglich. Stellt das Individuum fest, dass die Bewältigungsaktionen nicht ausreichen, um den Stressor zu bewältigen, führt dies zu einem Gleichgewicht auf einer angepassten Ebene. In diesem Zusammenhang wäre bspw. die Reduzierung der Maßstäbe an die Leistung als eine mögliche Form denkbar (Busse et al. 2006: 70).

2.3. Der salutogenetische Aspekt

Anknüpfend an das transaktionale Verständnis von Stressentstehung sowie im Hinblick auf das Forschungsinteresse dieses Forschungsprojektes, lässt sich insbesondere auf das Modell der Salutogenese von Antonovsky (1997) verweisen. Dieses Konzept unterscheidet sich vom bisher dominierenden pathogenetischen Erklärungsansatz zur Ursachenforschung von Krankheit. Antonovsky interessiert, was Menschen trotz hoher Belastungen gesund hält bzw. wie Gesundheit zu Stande kommt. In Anlehnung an Lazarus entwickelt Antonovsky ein Modell, innerhalb dessen das Konzept des Kohärenzgefühls (Sense of Coherence) im Mittelpunkt steht. Dieses bewertet Antonovsky als eine wichtige Ressource zum Erhalt von Gesundheit. Kohärenz bezieht sich auf eine allgemeine Grundhaltung gegenüber dem Leben und begründet sich aus den Bestandteilen Verstehbarkeit (Ereignisse werden als strukturiert, konsistent und vorhersehbar angesehen), Handhabbarkeit (Stärke der Wahrnehmung von entsprechenden Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen) sowie Bedeutsamkeit (bestimmte Anforderungen sind es Wert, Engagement zu zeigen) (Antonovsky 1997). Im Hinblick auf das transaktionale Modell ist jedoch hervorzuheben, dass ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl keine Bewältigungsstrategie ist. Vielmehr sind Individuen mit einem hohen Kohärenzgefühl widerstandsfähiger gegenüber Stressoren und verstärkt im Stande, Coping-Strategien, die sich für einen konstruktiven Umgang mit bestimmten Belastungssituationen eignen, auszuwählen (ebd.: 130-131).

Insgesamt verdeutlicht das Modell die beiden Sichtweisen, welche im Hinblick auf Gesundheit eingenommen werden können. Während innerhalb der pathogenetischen Sichtweise die Leitfrage der Krankheitsvermeidung bzw. die Frage nach den Krankheitsursachen im Vordergrund steht, wird sich innerhalb des salutogenetischen Ansatzes vorrangig mit der Gesundheitsförderung auseinandergesetzt. So steht hierbei nicht die Frage nach den Krankheitsursachen, sondern die Frage danach, was Individuen gesund erhält, im Vordergrund. Da der Fokus dieser Forschungsarbeit auf individuellen Stressbewältigungsstrategien liegt, wird die Thematik um Stress aus der salutogenetischen Perspektive betrachtet.

2.4. Aktueller Forschungsstand Stressbewältigung

Der soeben beschriebene Perspektivwechsel von Krankheit zu Gesundheit, lässt sich nicht nur in der Gesundheitsforschung beobachten. In der heutigen Forschung wird sich viel mit dem Thema Stress und dessen Bewältigung auseinandergesetzt. Vor allem Stress und Gesundheit am Arbeitsplatz ist in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Thema geworden. Dazu existieren viele Modelle, die sich damit beschäftigen, welche Faktoren Stress am Arbeitsplatz begünstigen und welche Interventionsmethoden zur Bewältigung genutzt werden können (Bamberg und Busch 2006: 223).

2.4.1. Wandel der Arbeitswelt

Die hohe Aufmerksamkeit lässt sich insbesondere mit den Auswirkungen des Wandels der Arbeitswelt und der damit einhergehenden Zunahme an Stress und psychischen Arbeitsbelastungen begründen (Bamberg 2004: 267-271; Kämpf 2015: 134-135). Als wesentliche, stressrelevante Veränderungsprozesse der Arbeitswelt lassen sich vor allem nennen: Technologische Veränderungen, die Beschleunigung von Produktions-, Dienstleistungs-, und Kommunikationsprozessen, die Veränderungen der Arbeitsverhältnisse, die zunehmende Dienstleistungsarbeit sowie die ökonomischen Folgen der Globalisierung. Aus diesen Veränderungen resultieren erhöhte Anforderungen, wie bspw. eine nahezu uneingeschränkte Flexibilität und Lernbereitschaft sowie eine erhöhte Komplexität der Aufgaben. Diese Charakteristika lassen sich uneingeschränkt in der Unternehmensberatung wiederfinden, denn „es wird in der Regel kein fachspezifischer akademischer Abschluss erwartet, es sind vielmehr intellektuelle Fähigkeiten, wie analytische und Problemlösefähigkeiten, aber auch bestimmte Charaktereigenschaften wie Objektivität, Diskretion, Lernbereitschaft, Flexibilität und Belastbarkeit“ (Ringlstetter et al. 2004: 52). Diese Faktoren bzw. Anforderungen können Individuen stark belasten und negative gesundheitliche Folgen mit sich ziehen (Lohmann-Haislah 2012: 11-12). Im Hinblick auf diese Entwicklungen wird deutlich, weshalb Stressbewältigungsstrategien in der modernen Arbeitswelt einen hohen Stellenwert einnehmen.

2.4.2. Stressbewältigung in der Forschung

Innerhalb der Stressforschung wird den Bewältigungsprozessen eine hohe Beachtung zugesprochen (Bamberg 2004: 266). Stressbewältigungsstrategien „seek to manage, master, reduce, minimize or tolerate the demands or events that are appraised as stressfull“ (Puglisi-Allegra 2015: 59) und bestimmen, inwieweit negative gesundheitliche Folgen in Bezug auf stressreiche Situationen auftreten (Lazarus 1981: 216; Bamberg und Keller 2013: 278-280). Klauer (2012) betont, dass sich die überwiegende Anzahl aller derzeit gängigen Trainingsprogramme zur Stressbewältigung auf eine bestimmte wissenschaftliche Bezugsgröße, nämlich das bereits vorgestellte transaktionale Stressmodell und deren zentrales Konzept des ‘Coping’, bezieht. Coping kann mit dem Begriff ‘Bewältigung’ übersetzt werden (Klauer 2012: 267). Folglich werden die Begriffe Bewältigung,

Bewältigungsverhalten, Bewältigungsstrategien und Coping synonym verwendet. Gemeint sind die Anstrengungen eines Individuums, mit einer Stresssituation umzugehen bzw. diese zu bewältigen. Der Fokus liegt auf einem sich kontinuierlich ändernden Prozess, wodurch die Art der Bewertung sowie die Auseinandersetzung des Individuums mit der Situation im Vordergrund stehen (Trautmann-Sponsel 1988: 16). Ziel dieser Prozesse ist, das wahrgenommene Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen einer Situation und den Ressourcen bzw. Bewältigungsmöglichkeiten der Person wieder auszugleichen. So bezeichnen Lazarus und Folkman (1984) Coping als die Gesamtheit aller Bemühungen einer Person, die stressauslösenden Anforderungen zu bewältigen. Die Zielsetzungen von Bewältigungsprozessen liegen in der „Verbesserung einer Situation, indem man seine eigene Aktion darauf einstellt oder die bedrohliche Situation selbst ändert, und zum zweiten in der Veränderung der physischen und erlebnismäßigen Komponenten der durch den Streß erzeugten Emotionen selbst, so daß sie unter Kontrolle bleiben und nicht das Wohlbefinden und soziale Funktionieren beeinträchtigen“ (Lazarus 1981: 216-217). Hierbei wird die hohe Bedeutung von Stressbewältigung im Hinblick auf den Erhalt der psychischen sowie physischen Gesundheit zum Ausdruck gebracht.

Das transaktionale Stresskonzept unterscheidet zwischen zwei Grundfunktionen des Copings. Mit Hilfe des problemzentrierten Copings sollen Problemsituationen überwunden werden. Das emotionszentrierte Coping dient der Verringerung negativer emotionaler Erregungen. In diesem Zusammenhang können vier Formen unterschieden werden, die eine Verbesserung der Situation bzw. der emotionalen Befindlichkeit erzielen sollen: Informationssuche, direkte Aktionen, Aktionshemmung sowie intrapsychische Prozesse. Die Informationssuche dient dazu, diejenigen Charakteristika einer stressrelevanten Situation zu erfassen, welche hinsichtlich der Einschätzung der Bewältigungsstrategien oder der Neueinschätzung notwendig sind. Direkte Aktionen umschreiben alle auf die Person oder Umwelt gerichteten Aktivitäten, durch welche die Person versucht, die stressvolle Situation zu handhaben. Ausgenommen sind hierbei kognitive Aktionen. Während sich die Aktionshemmung auf die „Unterdrückung eines Handlungsimpulses“ (Lazarus 1981: 220) bezieht, implizieren intrapsychische Prozesse kognitive Prozesse, welche auf die Steuerung von Emotionen ausgelegt sind (ebd.: 218-220). Später werden diese vier Formen auf insgesamt acht Arten von Bewältigungsversuchen erweitert: Konfrontative Bewältigung, kognitive Distanzierung, Selbstkontrolle, Suche nach sozialer Unterstützung, Übernahme von Verantwortung, Flucht-Vermeidung, problembezogene Lösungsversuche und positive Neueinschätzung (Jerusalem 1990: 15).

2.4.3. Stressbewältigung in der Praxis

Stressbewältigungsstrategien sind gegenwärtig vielfach erforscht und klassifiziert (Folkman und Moskowitz 2004). Bamberg und Busch (2006) versuchen, trotz einer Vielzahl an Klassifikationssystemen, eine übergeordnete Einteilung vorzunehmen. Sie weisen darauf hin,

dass sich die Interventionsmethoden im Arbeitskontext insgesamt in verhaltens- und verhältnisbezogene unterscheiden. Verhältnisbezogene Interventionen beziehen sich dabei vor allem auf die Änderung der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz. Dies kann zum Beispiel durch eine Änderung der Pausen- oder Arbeitszeiten geschehen. Verhaltensbezogene Interventionen konzentrieren sich auf das Individuum und sollen den richtigen Umgang mit Stress vermitteln (Bamberg und Busch 2006: 216). Die Forschung zeigt jedoch, dass verhältnisbezogene Interventionen eher geringe Effekte auf die Bewältigung von Stress haben. Verhaltensbezogene Interventionen, besonders das Nutzen von persönlichen Ressourcen, zeigen in den Studien wiederum sehr hohe Effekte (ebd.). Diese werden in der Praxis jedoch nur „punktuell“ (ebd.: 223) eingesetzt, so dass eine langfristige Bewältigung schwierig ist. Auch wenn die Wirksamkeit von verhaltens- und verhältnisbezogenen Interventionen in der Forschung gut erarbeitet ist, so „ist zu befürchten, dass die Gruppen von Erwerbstätigen, die von Stress besonders betroffen sind, in den einschlägigen Untersuchungen nicht berücksichtigt werden.“ (Bamberg 2004: 274).

Im Hinblick auf die Branche Unternehmensberatung ist anzumerken, dass spezielle Rahmenbedingungen, wie bspw. ein permanenter Termin- und Leistungsdruck, eine Vermeidung von Stress oftmals nicht zulassen. Neben den hohen Erwartungen und Anforderungen im Berufsalltag, ist vor allem das Prinzip „up or out“ maßgeblich für die Branche. Unternehmensberater sind ständig der Anforderung ausgesetzt, immer und überall volle Leistung zu bringen, aufzusteigen oder das Unternehmen zu verlassen. Vor allem zu Anfang der Karriere ist die Arbeitszeit der Berater besonders hoch. Begründen lässt sich diese Feststellung vor allem damit, dass Berater im ersten Stadium ihres Berufes noch zeigen müssen, dass sie fähig sind, in der Unternehmensberatung zu bleiben (Dilger 2010).

Insgesamt können die Rahmenbedingungen als sehr stressreich eingestuft werden. So geben in einer Untersuchung von Kriegsmann und Striewe (2009) über 40% der Projektbearbeiter an, sich durch die Arbeit ausgebrannt oder gestresst zu fühlen. 24,5% geben dabei sogar an, sich in den letzten drei Monaten sehr oft bis häufig nicht in der Lage gefühlt haben, alles zu bewältigen, was sie zu tun hatten (ebd.: 22-23). Die Branche ist „kaum durch Routinetätigkeiten, sondern vor allem durch permanente Veränderungen der Arbeitsaufgaben geprägt“ (ebd.: 20). Dabei geben sogar 70% der Projektbearbeiter an, selten am eigentlichen Büroarbeitsplatz und durchschnittlich mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten (ebd.: 19-20). Auch Kaiser et al. (2010) zeigen auf, dass Unternehmensberatungen von ihren Mitarbeitern „enorme Arbeitszeiten und höchste Flexibilität bei gleichzeitig ungebremster Motivation abverlangen“ (ebd.: 67). Da die Arbeitsleistungen in den meisten Fällen direkt beim Kunden erbracht werden, verbringen „Unternehmensberater einen großen Teil ihrer Arbeitszeit von ihrem Wohnort entfernt.“ (ebd.). Generell ist der Beruf eines Beraters gekennzeichnet von einer hohen Arbeitsintensität. „Mehr als 60 Stunden Arbeitszeit pro Woche sind eher Regel als Ausnahme. Hinzu kommt die hohe Verantwortung, die die meisten tätigen Mitarbeiter tragen und der daraus resultierende Stress und Leistungsdruck.“ (ebd.).

Die aktuelle Forschungssituation zeigt, dass Stressmanagement am Arbeitsplatz ein großes Thema ist, dem viel Bedeutung beigemessen wird. Besonders stressige Berufe werden dabei jedoch eher weniger beachtet. Die Merkmale und die Anforderungen in der Branche lassen den Schluss zu, dass sich das System der Beratungen nicht komplett umstellen lässt. Ziel der Forschung ist es deshalb nicht, die Frage zu stellen, wie die stressauslösenden Anforderungen in der Branche reduziert werden können, sondern wie ein gesunder Umgang mit Stress erlangt werden kann.

Auch wenn in der Praxis bereits Stressmanagementtrainings eingesetzt werden, so muss angemerkt werden, dass „stress- und gesundheitsbezogene Maßnahmen in der Arbeitswelt eher punktuell durchgeführt werden“ (Bamberg und Busch 2006: 10). Das führt in vielen Unternehmen dazu, dass Trainings nur von kurzfristiger Dauer sind und keine langfristige Wirkung erzielen (ebd.). Vor dem Hintergrund, dass Stressempfinden sehr individuell ist, kann die Forschung individueller Stressbewältigungsstrategien einen großen Nutzen für die Organisation bieten.

Auf der Basis der betrachteten Literatur sowie Studien lässt sich feststellen, dass Stress in der Branche Unternehmensberatung eine besondere Rolle spielt, wenn auch der Umgang mit Stress in diesem Kontext wenig erforscht ist.

2.5. Forschungsziel

Der aktuelle Forschungsstand verdeutlicht die hohen Belastungen sowie Stressoren im Arbeitsumfeld von Unternehmensberatungen. Nichtsdestotrotz fehlt es an Studien über den Umgang mit Stress. Da sich die genannten Anforderungen im Arbeitsalltag kaum vermeiden lassen, beschäftigt sich das Forschungsprojekt mit der übergeordneten Fragestellung

„Welche individuellen Stressbewältigungsstrategien nutzen Unternehmensberater, um trotz Stress gesund zu bleiben?“

Mit Hilfe der Durchführung von Interviews mit Unternehmensberatern soll die genannte Forschungslücke näher erschlossen und individuelle Stressbewältigungsstrategien von Mitarbeitern der Unternehmensbranche identifiziert werden. Bewusst werden Berufseinsteiger (Junior Berater) sowie Senior Berater befragt. Dies ermöglicht, vielfältige Stressbewältigungsstrategien zu identifizieren. Insbesondere erfahrene Berater könnten ein breiteres Spektrum an Stressbewältigungsstrategien entwickelt haben, um sich langfristig in dieser Branche zu behaupten und trotz der hohen Stressoren gesund zu bleiben. Im Hinblick auf das Prinzip „up or out“ soll zudem herausgefunden werden, ob sich die individuellen Stressbewältigungsstrategien im Laufe der Beraterlaufbahn unterscheiden. So soll über die Identifizierung der individuellen Stressbewältigungsstrategien hinaus herausgefunden werden, inwieweit sich die Stressbewältigungsstrategien zwischen Junior Beratern sowie Senior Beratern unterscheiden. Da Interventionen in Bezug auf Stressmanagement nicht nur auf das Individuum, sondern auch auf die Organisation gerichtet sein sollten (Busch et al. 2009: 88-

89), wird dies ebenfalls in die Untersuchung miteinbezogen. Demnach soll herausgefunden werden, inwieweit Interventionen in Anspruch genommen werden bzw. die Befragten unterstützen und inwiefern die Organisationen die Berater im Hinblick auf eine erfolgreiche Bewältigung unterstützen kann.

3. Methodisches Vorgehen

3.1. Feldzugang und Sampling

Für das Sampling wird sich auf die Branche Unternehmensberatung im norddeutschen Raum beschränkt. Für die Auswahl werden dabei nur Unternehmensberatungen mit zehn oder mehr Mitarbeitern ausgewählt, um auch die organisationale Ebene in die Interviews miteinzubinden. Zum anderen wird auch nach einer Projektteilung gefragt, die in kleinen Beratungsunternehmen kaum möglich ist.

Über eine Direktansprache über das soziale Netzwerk Xing werden potenzielle Interviewteilnehmer angesprochen. Dabei wurden die zuvor identifizierten Charakteristika einer Unternehmensberatung herangezogen, von denen ausgegangen wird, dass diese einen wesentlichen Stressfaktor darstellen:

- a) hohe Reisetätigkeit (Minimum 10 Tage pro Monat)
- b) regelmäßiger Kundenkontakt
- c) Projektmitarbeit

Insgesamt lassen sich durch diese Herangehensweise elf Interviewpartner, aus neun unterschiedlichen Unternehmensberatungen und Arbeitspositionen gewinnen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Aufgliederung der Interviewteilnehmer nach Arbeitsposition im Unternehmen und Geschlecht.

	Junior Berater (< 2 Jahre in der Beratung)	Senior Berater (> 2 Jahre in der Beratung)	Gesamt
Weiblich	1	2	3
Männlich	3	5	8
Gesamt	4	7	11

3.2. Beschreibung der Methode

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit Stressbewältigungsstrategien im Arbeitsumfeld von Unternehmensberatungen auseinander. Aufgrund mangelnder wissenschaftlicher Erkenntnisse wird der qualitative Ansatz ausgewählt, da er – im Gegensatz zur quantitativen Forschung – die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verfeinerung der Fragestellung ermöglicht und die Sichtweisen und Beweggründe der Subjekte detailliert erfasst. Dies ist bei der bisher kaum

beachteten Thematik die richtige Wahl, um tiefgreifende Strukturen des Untersuchungsgegenstandes herauszufinden.

Eine grundlegende Technik zur Erhebung qualitativer Daten ist das Interview. Eine genauere Definition des Begriffs ist „[...] ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Reaktionen veranlaßt werden soll“ (Scheuch 1967: 70). Als Erhebungsinstrument dienen in diesem Forschungsprojekt qualitative, halbstrukturierte Interviews. Da die Problemstellung zuvor untersucht und die zentrale Thematik der „Stressbewältigungsstrategien“ identifiziert wurde, handelt es sich um problemzentrierte Interviews. Diese zielen auf eine „unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität“ ab (Witzel 2000: o.S.). Mit Hilfe eines halbstandardisierten Interviewleitfadens² werden die Interviewteilnehmer während des Interviews immer wieder auf die Hauptthematik angesprochen, können aber – im Gegensatz zu einem geschlossenen Interview – offen antworten. Aufgrund der vorherigen Analyse der gesellschaftlich relevanten Problemstellung (Schmidt-Grunert 1999; Witzel 2000: o.S.) ergeben sich zentrale Aspekte, die zu Themenblöcken im Leitfaden zusammengefügt werden und eine thematische Reihenfolge ergeben (Mayring 2002). Für die spätere Datenauswertung wird ein Transkript³ des Interviews mit Hilfe einer computergestützten Analysesoftware erstellt (Lamnek 2005). In der vorliegenden Arbeit steht die inhaltliche Analyse der Interviews im Vordergrund. Daher wird die Verwendung von normalem Schriftdeutsch unterstützt (Mayring 2002) sowie das Transkriptionssystem nach Kuckartz et al. (2007) verwendet.

Nach der Interviewtranskription erfolgt die Auswertung (Schreier 2014) nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002), dessen Aufgabe die systematische Analyse der Kommunikation zwischen Forscher und Subjekt ist. Diese basiert auf Regeln und ist theoriegeleitet, um die Interpretationsergebnisse nachvollziehbar zu machen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Entwicklung eines Kategoriensystems (Kuckartz 2012). Die Auswertung erfolgte entlang der Hauptthemen der Arbeit, wobei die Frage vorangestellt ist, welche Aussagen innerhalb der Kategorien dominierend sind bzw. welche Aspekte – in Bezug auf das Vorverständnis des Forschers – nicht zur Sprache kommen. Des Weiteren wird nach Zusammenhängen zwischen den Kategorien gesucht. Die Hauptfrage des Auswertungsvorgangs ist, welche individuellen Stressbewältigungsstrategien die Befragten haben und wie die Berater deren Anwendung im Arbeitsalltag beschreiben. Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring sollen tiefliegende Aspekte von Stressbewältigungsstrategien in der Branche Unternehmensberatung aufgedeckt werden. Das

² Eine detaillierte Erläuterung zur Erstellung eines Interviewleitfadens nach der SPSS-Methodik sowie mit Interviews verbundenen Schwierigkeiten findet sich in der Forschungsskizze.

³ Die „Transkription [ist] in der empirischen Sozialforschung das Verschriftlichen verbaler und ggf. auch nonverbaler Kommunikation“ (Kuckartz 2007: 38), wobei der Grad der Detailtreue variieren kann (Kuckartz 2007).

Programm MAXQDA ist eine Software für qualitative Datenanalyse und wurde im späteren Verlauf zur Auswertung herangezogen.

Kuckartz (2012) erläutert die unterschiedlichen Analyseverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und verdeutlicht die unterschiedlichen Ansätze (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Beschreibung der unterschiedlichen Auswertungsmethoden nach Kuckartz (2012).

Analyseverfahren	Charakteristiken
Deduktive Kategorienbildung	Kategorienbildung erfolgt z.B. aufgrund eines Interviewleitfadens und ist unabhängig vom Datenmaterial. Es kann zu Problemen der Trennschärfe zwischen den Kategorien kommen, sodass Kategorien später erneut angepasst werden.
Induktive Kategorienbildung	Kategorienbildung erfolgt am empirischen Material, wobei verschiedene Vorgehensweisen unterschieden werden (Mayring 2010): <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung und qualitative Kategorienbildung • Explikation • Strukturierung
Deduktiv-Induktive Kategorienbildung	Ist eine Mischform aus den oben beschriebenen Vorgehensweisen, wobei zunächst a-priori Kategorien gebildet werden, welche als Ausgangspunkt für Kategorienbildung am Datenmaterial dienen.

Das Kategoriensystem stellt das Herzstück der Analyse dar. Um die Forschungsfrage adäquat bearbeiten zu können, wurde die Mischform einer deduktiv-induktiven Kategorienbildung gewählt. Aufgrund des zuvor entwickelten, halbstandardisierten Interviewleitfadens konnten zu Beginn bereits Auswertungskategorien festgehalten werden, denen daraufhin Textstellen zugeordnet werden konnten (Kuckartz 2012). Dabei handelt es sich um die Hauptkategorien arbeitsbezogene Stressoren und zentrale Aspekte zur Stressbewältigung.

Um weiterhin offen für die Inhalte der Interviews zu sein, tieferliegende Aussagestrukturen zu identifizieren und keinen für die Forschungsfrage wichtigen Bereich zu übersehen, wurde zusätzlich eine induktive Kategorienbildung am Material vorgenommen.

Die Vorgehensweise mittels MAXQDA war wie folgt: Per Zufall wurde das erste Interview ausgewählt und mit der ersten, für die Forschungsfrage, relevanten Textstelle eine Kategorie gebildet. Der Text wurde absatzweise durchgegangen. Eine Textstelle passend zur ersten Kategorie wurde dieser zugeordnet. Eine unpassende Textstelle bildete eine neue Kategorie. Hierbei ist zu betonen, dass nicht jede Textstelle einer Kategorie zugeordnet wurde, da einige für die Forschungsfrage nicht relevant sind. Nach einer Durcharbeitung von ca. 15% des Materials wurden alle Kategorien gebildet und das gesamte Material anhand des ausdifferenzierten Kategoriensystems analysiert. Galt die Antwort des Befragten zum Verständnis nicht ausreichend, wurde die Frage des Interviewers ebenfalls kategorisiert. Ziel ist, dass die kategorisierten Textstellen auch alleine verständlich sind (Mayring 2010). Das

Codesystem wurde hierbei mehrfach überarbeitet, um der Forschungsfrage gerecht zu werden (siehe Anhang 1).

Um weitere Erkenntnisse zu erlangen und Aussagen innerhalb der Interviews besser interpretieren zu können, wurde die Methode der qualitativen zusammenfassenden Inhaltsanalyse zusätzlich angewendet. Mit dieser Herangehensweise wurde das Kategoriensystem ausdifferenzierter sowie die Kategorien untereinander trennscharf.

Mayring benennt den Grundgedanken dieser Herangehensweise als „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2003: 58). Ein von Mayring (2003) vordefiniertes Ablaufmodell beschreibt die Vorgehensweise: Bestimmung der Analyseeinheit, Paraphrasierung der Aussage, Generalisierung, Reduktion durch Streichen bedeutungsgleicher Aussagen, Erstellung eines Kategoriensystems durch die Zusammenstellung von neuen Aussagen und schlussendlich die Überprüfung des erstellten Kategoriensystems am gesamten Datenmaterial. Die Methode wurde auf alle im Anhang 1 dargestellten Kategorien angewendet.

Insgesamt ist hervorzuheben, dass die Entwicklung eines Kategoriensystems und sein Abstraktionsgrad sehr individuell ist und – obwohl eine induktive Kategorienbildung durchgeführt wird – in gewissem Grad auch durch das Vorverständnis der Forscher beeinflusst wird (Kuckartz 2012).

4. Darstellung der Ergebnisse

Die Interviews mit den Unternehmensberatern liefern in Bezug auf die Fragestellung differenzierte Ergebnisse. Des Weiteren ergeben sich ebenfalls Aussagen zu den stressauslösenden Faktoren in der Beratung. Da diese im Hinblick auf die Fragestellung nicht primär relevant sind, werden diese Ergebnisse im Anhang 2 näher dargestellt. Nachfolgend werden die Interventionsmethoden im Arbeitskontext dargestellt. Wie bereits in Kapitel 2.4.3 erläutert, verweisen Bamberg und Busch (2006) hinsichtlich der Vielzahl an Systematisierungen von Stressbewältigungsstrategien auf die Unterscheidung zwischen verhaltens- und verhältnisbezogenen. Bevor die individuellen Stressbewältigungsstrategien der Unternehmensberater (verhaltensbezogene Interventionen) dargestellt werden, werden zunächst die Ergebnisse der Untersuchung der verhältnisbezogenen Interventionen der Organisationen aufgezeigt.

4.1. Verhältnisbezogene Interventionen

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zeigen, dass die Rahmenbedingungen einer Organisation wesentlich zu einer gelungenen Stressbewältigung beitragen. Die Interviews lassen den Schluss zu, dass die Unternehmensberatungen den erhöhten Bedarf an Ausgleich

und Work-Life-Balance der Berater erkennen. Unter anderem werden die Unternehmensberater mit sportlichen Vergünstigungen, wie z.B. mit Rabatten bei Sportangeboten, unterstützt und es wird versucht, einen Ausgleich zu der stressreichen Arbeit zu schaffen. Ein Angebot ist bspw. die Personal Time: „Wir haben das Instrument der Personal Time. Das ist das Recht eines jeden Mitarbeiters, der mindestens ein Jahr – oder zwei waren es – ein bis zwei Monate im Jahr unbezahlten Urlaub zu nehmen. Das heißt du kannst zum Jahresende sagen ‚ich möchte nächstes Jahr einen Monat Personal Time nehmen‘“ (Interview 05: 41). Die Förderung von Sport sowie von zeitlichen Auszeiten spielt in fast jeder einbezogenen Unternehmensberatung eine große Rolle.

Die Ausprägung der Unterstützungsangebote variieren in den Beratungen und auch die Ansätze unterscheiden sich inhaltlich. Schwerpunkte liegen auf der internen Unterstützung, wie z.B. durch Mentorenprogramme, Coachingangebote oder Sparringpartner. Die Unterstützung des Mentorenprogramms bezieht sich insbesondere auf „Sachen die nicht direkt irgendwie jetzt arbeitsbezogen oder projektbezogen sind“ (Interview 08: 55), wobei sich Coaching und Sparringpartner eher auf die aufgabenbezogene Seite beziehen.

Insgesamt zeigen die geführten Interviews auch, dass die Integration der Maßnahmen in den meisten Fällen nicht ganzheitlich erfolgt und vor allem mit vielen Schwierigkeiten verbunden ist. Zeitdruck, die Anzahl der zu bearbeitenden Projekte und die häufige Reisetätigkeit sind dabei die ausschlaggebenden Punkte für eine scheiternde Integration.

Ebenfalls verdeutlichen die Interviews, dass die Unternehmenskultur im Hinblick auf Stressbewältigung eine entscheidende Rolle spielt. Die Befragten geben dabei insbesondere an, dass eine offene Kommunikation über alle Hierarchieebenen hinweg und eine ehrliche Feedbackkultur dazu beiträgt, den mentalen Stress zu reduzieren: „Da hilft eigentlich nur eine offene Unternehmenskultur, wie wir es leben. Dass man sagt von wegen ‚wenn etwas ist, dann handelt oder spricht. Melden macht frei‘.“ (Interview 04: 149).

Neben einer offenen Kommunikation betonen die Betroffenen auch, dass sie den Rückhalt der oberen Hierarchieebene während stressigen Situationen beim Kunden sehr schätzen. Die Unterstützung der Vorgesetzten schließt auch ein, auf den Stress der Mitarbeiter zu achten und Hilfe bei der Suche nach einem Ausgleich anzubieten. „[...] Also extrem darauf geachtet, dass ich mir, also zum Beispiel nimmst du dir Laufschuhe mit. Ich habe früher Laufen gehasst, mittlerweile laufe ich fast jeden zweiten Tag.“ (Interview 06: 27).

Auf Ebene der Kollegen scheint eine unterstützende Atmosphäre dazu beizutragen, stressige Situationen bei der Arbeit besser bewältigen zu können. So ist es für die Berater vor allem hilfreich, wenn die Kollegen untereinander an einem Strang ziehen, sich bei der Erledigung von Aufgaben gegenseitig unterstützen und aus diesem Grund teilweise sogar bis spät am Abend gemeinsam im Büro bleiben: „Aber im Grunde, wenn etwas schief läuft, dann sind wir alle dabei.“ (Interview 11: 67).

Darauf aufbauend lassen sich auch Verbesserungspotenziale aus Sicht der Berater feststellen. Dazu wurde in den Interviews neben der Frage, was die Organisation bereits anbietet, auch gefragt, welche Unterstützung die Beratung darüber hinaus anbieten könnte, um den Stress besser bewältigen zu können. Diese Interventionen lassen sich vor allem den organisatorischen Rahmenbedingungen, wie Arbeitszeit und -ort zuordnen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich einige Berater eine verstärkte Unterstützungs- und Feedbackkultur, insbesondere seitens der Führungskräfte, wünschen. So sollte neben einem erhöhten Bewusstsein für Stress von Seiten der Vorgesetzten, Stress auch allgemein innerhalb der Führungskultur verstärkt thematisiert werden. Auch sollten die Führungskräfte die Inanspruchnahme von Auszeiten ihrer Mitarbeiter aktiver fördern: „Ich glaube das könnte man noch stärker unterstützen, also einfach wirklich proaktiv durch die Projektleiter, da bin ich ja dann auch in der Rolle zu sagen ‚du es war jetzt hart, bitte morgen ganz entspannt. Komme später oder gehe früher‘“ (Interview 02: 45). Wie das Zitat zeigt, scheint eine aktive Förderung von Seiten der Vorgesetzten nur vereinzelt realisiert zu werden. Berater wünschen sich hier den aktiven Impuls der Führungskraft: „Also jetzt ist es gerade immer sehr bedarfsorientiert. [...]. Aber ich glaube, dass es manchmal ganz gut wäre, wenn das (...) also wenn es gar nicht den Impuls vom Mitarbeiter braucht, sondern eher den Impuls von der Führungskraft.“ (Interview 05: 69). Neben der Unterstützung von Seiten der Vorgesetzten, sollte ebenfalls professionelle Unterstützung Anwendung finden: „Also nicht nur diese Alibi Zeit- und Stressmanagement 3 Tage Veranstaltungen drinnen hätte [...] Also dass man wirklich ganz gezielt sagt autogenes Training oder was auch immer, ‚wir gucken mal was es da alles so gibt‘, ‚wir gucken mal was man machen kann‘.“ (Interview 07: 133). Eine theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik Stressbewältigung, so die Aussagen der Berater, würde diesen kaum weiterhelfen.

Weiterhin lassen sich aus den Ergebnissen die Weiterentwicklung und Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeitmodellen ableiten. Möglichkeiten der Unterstützung durch die Organisation sind dabei vielfältig und individuell, sie reichen von Teilzeitmodellen für Führungskräfte bis hin zu einem verstärkten Angebot von Home Office. Insgesamt sich wünschen sich die Berater, Arbeitszeiten von Ort und Zeit selbst einzuteilen und Phasen, „wo man bisschen weniger Projektauslastung hat, dass man diese Phase auch für sich in Anspruch nehmen kann.“ (Interview 02: 105)

Wie bereits erläutert, fördern einige Organisationen die aktive Inanspruchnahme von Sportangeboten. Auch hier könnte die Organisation die Inanspruchnahme, so die Befragten, noch vermehrt unterstützen. Laut Aussagen der Interviewten könnten sie sich hier vor allem eine Kooperation mit einem Fitnessstudio, das deutschlandweit Filialen hat, vorstellen. So wäre Sport auch während der Dienstreisen möglich.

4.2. Verhaltensbezogene Interventionen

Nachdem innerhalb der vorangegangenen Kapitel aufgezeigt wurde, inwiefern die Organisation die Unternehmensberater gegenwärtig im Hinblick auf Stressbewältigung unterstützen und welche Verbesserungspotentiale als sinnvoll erachtet werden, werden nachfolgend die identifizierten Stressbewältigungsstrategien der Berater dargestellt. Hierbei lässt sich insgesamt zwischen direkten Stressbewältigungsstrategien sowie zwischen Strategien, welche hinsichtlich des Ausmaßes an Stress eine präventive Funktion einnehmen, differenzieren.

4.2.1. Proaktiver Austausch

Als eine zentrale Stressbewältigungsstrategie gilt der proaktive Austausch über Stress bzw. die Stressursachen: „Ja, was da auch hilft ist sich einfach mit seinen Kollegen auszutauschen. Dass man da einfach diese Belastungssituation auch teilt“ (Interview 05: 59). Dieser Austausch findet nicht nur mit Kollegen, sondern ebenfalls mit Mentoren, Vorgesetzten sowie mit Personen aus dem privaten Umfeld statt. Der Austausch hilft den Beratern in Bezug auf die Stressbewältigung aus unterschiedlichen Gründen.

Zunächst lässt sich erkennen, dass mit Hilfe des Austausches über Stress oftmals festgestellt werden kann, dass es anderen Beratern ähnlich geht. Durch die Feststellung, ist „man nicht ganz alleine [...] mit seinem das wächst mir jetzt alles über den Kopf“ (Interview 07: 51). Dies kann dazu führen, dass das eigene Stressempfinden verringert wird. Oftmals wirkt ein gezeigtes Verständnis unterstützend auf die Bewältigung von Stress.

Betont wird, dass der Austausch wesentlich hilft den Stress emotional zu verarbeiten und damit die Stressursache zu relativieren: „Vielleicht auch privat mit irgendjemanden darüber spreche, Erwartungen austausche und dann oft auch einfach feststelle, dass das eigentlich alles gar nicht so wichtig und gar nicht so schlimm ist oder so“ (Interview 03: 67). Der Austausch fördert zudem die Reflexion des eigenen Verhaltens. Dies führt zu einem besseren Verständnis der Stressursache als auch darüber, wie das Verhalten verändert werden könnte, sodass das Auftreten von ähnlichen Stresssituationen zukünftig reduziert wird. Des Weiteren beschreiben Unternehmensberater, dass der Austausch eine präventive Funktion einnimmt: „Um solche Probleme eben nicht mehr so groß werden zu lassen und den Stress vorzeitig klein zu halten“ (Interview 11: 35). Darüber hinaus werden hilfreiche Tipps bezüglich der Problembewältigung sowie des Umgangs mit Stress ausgetauscht, die die Stressbewältigung fördern.

Letztere Feststellung verweist auf eine weitere Funktion des proaktiven Austausches. So dient die proaktive Ansprache von hohem Stress gegenüber Kollegen oder Vorgesetzten ebenfalls der Suche nach Unterstützung und der damit verbundenen gemeinsamen Identifizierung von Problemlösungen. Die Ermittlung von Problemlösungen kann bspw. zu einer Umverteilung von Aufgaben führen, woraus eine Entlastung des betroffenen Beraters resultiert.

Gemeinsame Überlegungen können hinsichtlich einer veränderten Herangehensweise erfolgen. Des Weiteren hilft die proaktive Suche nach Unterstützung bei der Bewältigung von Stress, der vor allem aufgrund von fehlendem Wissen entsteht: „Das hilft mir total, weil ich dadurch weiß, dass ich gerade auf die Kollegen zugehen kann, wenn ich mal irgendwo, sage ich mal, eine Know-how Lücke habe und da irgendwie etwas auffüllen müsste durch Kollegen“ (Interview 03: 53).

Zwar hilft sowohl den Junior als auch Senior Beratern der Austausch über Stress bzw. die Stressursache, anzumerken ist jedoch, dass Junior Berater insbesondere den Austausch mit erfahreneren Kollegen sowie Mentoren unterstreichen.

4.2.2. Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle

Die Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle lässt sich als eine weitere Stressbewältigungsstrategie identifizieren. Zwar stellen flexible Arbeitszeitmodelle zunächst eine verhältnisbezogene Intervention dar, die Art und Weise der Inanspruchnahme wird jedoch den Individuen selbst überlassen.

Da flexible Arbeitszeitmodelle eine individuelle Arbeitsplanung hinsichtlich der Arbeitszeit sowie des Arbeitsortes ermöglichen, gilt die aktive Nutzung als eine Möglichkeit zur Stressbewältigung sowie zur frühzeitigen Reduzierung des Ausmaßes an Stress.

Mehrfach weisen die Unternehmensberater darauf hin, dass eine flexible Arbeitszeitplanung die Möglichkeit bietet, nach einem stressigen und langen Arbeitstag, ausreichend Zeit für Erholung am Folgetag einzuplanen. Die Interviewten betonen, dass ihre Produktivität von der Tageszeit abhängig ist und flexible Arbeitszeitmodelle die Möglichkeit bieten, sich danach auszurichten. Die individuelle Arbeitsplanung hinsichtlich des Arbeitsortes bezieht sich auf die Möglichkeit zum Home Office. Dadurch sind Erledigungen von privaten Angelegenheiten am Tag einfacher realisierbar, wodurch der Stress ebenfalls präventiv verringert werden kann.

Flexible Arbeitszeiten erweitern insgesamt den Handlungsspielraum der Berater. Die Aussagen verdeutlichen, dass die Interviewten um die Möglichkeiten von Freiräumen wissen, die Nutzung und Ausgestaltung dieser aber in der persönlichen Verantwortung eines jeden Einzelnen liegt: „Ja. Also es liegt auch in der eigenen Verantwortung. Also ob man das Telefon anlässt oder nicht. Ob man den Emailversand anlässt oder nicht“ (Interview 05: 43). Somit liegt es auch an jedem Einzelnen, diese Freiräume zur Stressreduktion und –bewältigung zu nutzen.

Beide Zielgruppen sehen eine individuelle Arbeitsplanung als eine Möglichkeit, Stress zu bewältigen. Allerdings wird die Nutzung der individuellen Arbeitsgestaltung hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes (die Nutzung von Home Office) von den erfahreneren Beratern stärker genutzt, als auch deren Bedeutung betont.

4.2.3. Strukturierung von Arbeit

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass eine gelungene Strukturierung von Arbeit wesentlich zur Stressbewältigung der Berater beiträgt und auch aktiv als Strategie genutzt wird. Die Strukturierung erfolgt dabei in den meisten Fällen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit der Aufgaben, dient vor allem einer besseren Priorisierung der Aufgaben und schafft zudem einen Überblick der zu erledigenden Tätigkeiten und der weiteren Vorgehensweise.

Die Interviewten nutzen verschiedene Techniken, die eine Strukturierung der Arbeit erleichtern sollen. Aufgaben und weitere wichtige Informationen werden teilweise schon während des Kundentermins notiert, so dass die anschließende Arbeit mit den Notizen hilft, die Aufgaben zu strukturieren. Als Begründung wird angeführt, dass die Notizen helfen „Kundenprobleme zu verstehen“ und weil man „am Ende [...] zumindest eine Lösung in die Hand geben“ muss. „Und ich fange dann einfach an, Dinge aufzunehmen und Haken zu machen.“ (Interview 06: 19).

Am häufigsten genannt wird die klassische To-Do Liste, eine Verschriftlichung der zu erledigenden Aufgaben. Die anderen Befragten schildern im Gegensatz dazu eine gedankliche Auseinandersetzung mit den einzelnen Arbeitsschritten, um mögliche Hindernisse zu erkennen und den Stress frühzeitig gering zu halten: „Also man sollte sich dann Gedanken machen, was ist genau die Aufgabe. [...] Und dann auf jeden Fall sich strukturiert an die Sachen ran setzen. Wie komme ich zu meinem Ziel, was sind so die Steine auf dem Weg, die ich nehmen kann. Oder wo ich drum herum schiffen sollte (Lachen).“ (Interview 08: 83).

Weiterhin wird von allen Beratern geschildert, dass eine intensive Vorbereitung auf Kundentermine dabei hilft, den Stress gar nicht erst aufkommen zu lassen. Ziele und Inhalte des Termins werden vom Berater vorab klar definiert, so dass mögliche Stresssituationen während des Termins reduziert werden: „Da hilft eigentlich nur sich vorbereiten und sich genau überlegen, was will ich mit dem Kunden besprechen, weshalb und was brauche ich von denen. Also sich das vorher zu strukturieren. Also ich glaube je besser man in solchen Gesprächen vorbereitet ist, desto weniger stressig sind diese.“ (Interview 02: 61).

Während Senior Berater vermehrt eine gedankliche Auseinandersetzung betonen, um mögliche Hindernisse auf dem Zielweg zu identifizieren, nutzen Junior Berater vor allem die To-Do Liste als klassisches Strukturierungsinstrument.

4.2.4. Reflexion des eigenen Handelns

In den geführten Interviews fällt besonders auf, dass die Reflexion des eigenen Handelns und ein damit verbundener Impuls zu einer möglichen Verhaltensänderung als Stressbewältigungsstrategie angesehen werden kann: „Also wie kann ich mein Handeln anpassen, dass ich dann weniger Stress habe. So kann man das wahrscheinlich formulieren auf der fachlichen Ebene.“ (Interview 02: 29).

Dabei können verschiedene Methoden die Reflexion des eigenen Handelns anregen. So scheint eine Unterstützung durch den Vorgesetzten zu helfen, z.B. durch eine gemeinsame Reflexion über den Verlauf eines Projektes: „Ich habe das mit einem unserer Geschäftsführer, der auch Teil des Projektes war, der eigentlich auch mit den Workshop machen sollte, der aber erkrankt war, (...) mit dem habe ich das dann ziemlich genau reflektiert.“ (Interview 05: 59).

Eine weitere Methode ist die Führung eines Konflikttagebuchs. Diese wurde zwar nur von einem Berater genannt, scheint aber eine sinnvolle Methode zu sein, die auf allen Hierarchieebenen gut eingesetzt werden kann: „Ich habe seit einem Jahr führe ich so für mich selber ein Tagebuch, ich habe das Konflikttagebuch genannt. Und das war halt eine Anregung von meinem Teamleiter, um mein eigenes Konfliktverhalten zu hinterfragen. Weil meistens wenn man Stress hat, gibt es irgendeinen Konflikt.“ (Interview 06: 59).

Es zeigt sich, dass die Senior Berater ihr eigenes Handeln besser reflektieren können und diese Methode im Hinblick auf Stressbewältigung verstärkt genutzt wird. Im Gegensatz dazu brauchen jüngere Mitarbeiter bei der Reflexion ihres Verhaltens vermehrt Unterstützung, die in der Regel gemeinsam mit dem Vorgesetzten stattfindet.

4.2.5. Abgrenzung von Stressoren

Die Abgrenzung von Stressoren als Stressbewältigungsstrategie lässt sich in mehrere Facetten aufspalten. Zunächst zeigen die Ergebnisse, dass das einfache Aushalten als Strategie genutzt wird, um den Stress in einer Situation zu bewältigen bzw. abzuschirmen: „Also im Prinzip manchmal einfach nur durch Leiden. Also da kann man nicht vor weglaufen oder so, da muss man dann einfach durch und die Zähne zusammenbeißen. Im Wortsinne die Zähne zusammenbeißen“ (Interview 07: 23). Diese Strategie ist vor allem dadurch gekennzeichnet, die eigene Meinung zurückzuhalten, um eine stressige Situation nicht weiter aufkommen zu lassen.

Damit verbunden, scheint die Akzeptanz von stressigen Situationen einen Erfolg bei der Bewältigung von Stress zu zeigen: „Aber es gibt sicherlich irgendwie Probleme die einen stressen, kontinuierlich [...]. Das wäre wahrscheinlich so eine Stressbewältigungsstrategie, dass man sagt ‚okay ich kann es eh nicht ändern also mache ich es, halte es aus, gehört halt dazu‘“ (Interview 02: 91).

Weiterhin zeigen die Aussagen einiger Berater, dass Gelassenheit, die in der Regel erst mit den Jahren der Berufserfahrung zunimmt, eine Stressbewältigungsstrategie ist: „Es nützt nichts, sich um Sachen einen Kopf zu machen, die man nicht ändern kann und gewisse Sachen kann man nicht ändern.“ (Interview 09: 91). Das Bewusstsein, dass Fehler passieren können und die gedankliche Relativierung von Problemen sind für diese Bewältigungsstrategie kennzeichnend: „Ja, oder irgendwie (...). Ich nehme es dann einfach nicht so ernst, weil es gibt viel größere und schlimmere Sachen im Leben als der Stress bei

der Arbeit. [...] Der Stress den man hier als stressig empfindest, ist meistens eigentlich, wenn man es anfängt gedanklich zu relativieren (...).“ (Interview 02: 95).

Im Hinblick auf den Kundenkontakt empfinden die Berater es als hilfreich, mögliche Emotionen, die Stress auslösen können, nicht auf die eigene Person zu beziehen und das Gespräch auf einer sachlichen Ebene zu führen: „Also ich versuche das jetzt nicht persönlich an mich rankommen zu lassen. Also ich sag mal, das ist halt Arbeit und ja, da muss man glaub ich einfach für sich selber die Einstellung entwickeln, dass das zwar ärgerlich ist in dem Moment, aber das es ein ganz normaler Lauf der Dinge ist, dass das passieren kann“ (Interview 03: 19).

Junior Berater weisen verstärkt darauf hin, dass der Umgang mit stressigen Situation oftmals aus dem Aushalten dieser stressigen Situation und der Bemühung, sich nichts anmerken zu lassen, besteht. So ist Gelassenheit eine Fähigkeit, die verstärkt bei den Senior Beratern zu finden ist.

4.2.6. Aufbau und Nutzen eines persönlichen Kunden- und Beziehungsmanagements

Der Umgang mit Akteuren auf Kundenseite einen Hauptbestandteil des Berufes Unternehmensberater dar. Eine regelmäßige Interaktion zwischen verschiedenen Parteien auf Kunden- und Beraterseite findet statt, wodurch eine gute, auf Vertrauen basierende Beziehung wertvoll für die Arbeit der Berater ist und das Arbeiten innerhalb eines Projektes erleichtert: „Also wenn man mit dem Kunden eine vernünftige persönliche Ebene aufbaut, dass man sich einfach schätzt, dann ist das stressfrei, auch weil der Kunde dir dann nicht so oft auf den Schuh tritt“ (Interview 04: 91). Aufkommender Stress wird so durch eine zwischenmenschliche, positive Beziehung abgeschwächt. Diese Beziehung gilt es zeitintensiv aufzubauen, zu erhalten und für Folgeprojekte zu nutzen.

Damit das Kunden-/Beziehungsmanagement erfolgreich ist und sich positiv auf das Projekt auswirkt, werden Beziehungskonstellationen auf Seiten des Kunden analysiert und bei Bedarf auch neutrale Personen eingesetzt, um Probleme zwischen Agierenden zu vermeiden. Obwohl die Betonung eines erfolgreichen Kunden-/Beziehungsmanagements hervorgehoben wird, bleibt die Vorbereitung auf Kundentermine sowie die Abstimmung mit Kollegen unerlässlich, um ggf. aufkommenden Stress durch eine unzureichende Vorbereitung abzuwenden: „Also ich ergründe das gesamte Umfeld, ich lese mir alles durch zu den Personen die ich treffe, was die vorher gemacht haben, was die für die Hintergründe haben. Ich kenne den Wettbewerb, ich kenne das Umfeld, ich kenne den Markt sehr gut. Das ist tatsächlich wie am ersten Tag.“ (Interview 09: 71).

Im Hinblick auf das Kunden-/Beziehungsmanagement ist festzustellen, dass Junior Berater in dem Aufbau einer guten Kundenbeziehung die Möglichkeit sehen, stressfreier mit den Kunden zusammenzuarbeiten. Senior Berater sehen den Aufbau einer guten Kundenbeziehung vielmehr als Möglichkeit zur Sicherung von Folgeprojekten und bauen eine

gute Kundenbeziehung demnach weniger im Hinblick auf eine vorzeitige Prävention des Ausmaßes an Stress auf.

4.2.7. Nutzung von persönlichen Auszeiten

„[...] Auszeit nehmen ist dann halt so eine Stressbewältigung“ (Interview 04: 37). Mit dieser Aussage wird die hohe Bedeutung von Auszeiten im Hinblick auf Stressbewältigung verdeutlicht. Diese Meinung vertreten alle Befragten und sehen die Auszeit als wichtige Stressbewältigungsmethode an. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass mit den Auszeiten zwei Ziele verfolgt werden, die persönliche Auszeit sowie die Entwicklung von neuen Problemlösungsansätzen. Dazu zählen u.a. Urlaub, Schlaf sowie der dadurch entstehende räumliche und geistige Abstand zur Projektarbeit: „Raus aus der Situation, um dann wieder rein zu kommen aber den Kopf etwas freier zu haben“ (Interview 07: 131). Ein weiteres Ziel ist die Entwicklung neuer Problemlösungsansätze für Projekte: „Dann bringt es aber auch nichts, wenn man die Nacht zum Tage macht. Da kommt trotzdem nichts bei herum. Sondern wir sind einfach immer nach Hause gegangen und haben gesagt ‚wir treffen uns morgen im Foyer und jeder überlegt noch einmal für sich.‘ Und das hat dann teilweise echt schon mal gebracht, weil man dann noch einmal ein bisschen Abstand gewinnt [...]“ (Interview 08: 94).

Insgesamt wird jede sich bietende Möglichkeit genutzt, um ‘neue Kraft zu tanken’ und um die eigenen ‘Reserven aufzuladen’. Dies kann ebenso zwischen zwei Terminen im Zug, im Flugzeug oder während einer kurzen Raucherpause sein: „Ne. Die Reisezeit ist komplett von der Arbeit bei mir abgekoppelt. Also ich weiß das oder ich sehe das auch im Flugzeug immer wie viele Leute trotzdem irgendwie arbeiten am Laptop oder sonst was. Aber für mich ist das komplett außen vor“ (Interview 08: 63). Gelegentlich werden Hilfstechiken zur Entspannung während der Auszeit hinzugezogen, wie z.B. das Hören von Hörbüchern. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass längere und regelmäßige Auszeiten – in ihren verschiedenen Formen – nur zwischen Projekten möglich sind. Eine längere Auszeit während einer intensiven Arbeitsphase ist erschwert realisierbar, so dass die Stressbewältigung hier auf Grenzen stößt.

Die Stressbewältigungsstrategie lässt sich zusätzlich in die Unterkategorien ‘Privates Umfeld’ und ‘Sport’ unterteilen. Beide bieten den Interviewten gute Möglichkeiten, einen Ausgleich zu den Anforderungen ihres Berufes zu schaffen.

Privates Umfeld

Das private Umfeld wird durch die Familie sowie durch einen engen Freundeskreis beschrieben, welche als Gegenpol zur Arbeit dienen: „Dass man außerhalb der Arbeitswelt (...) Bezugspunkte oder Stützpunkte hat. Dass man mit Freunden weg geht. Heute ist ja Freitagabend. Heute Abend wird mir die Arbeit ziemlich egal sein.“ (Interview 02: 87). Es ermöglicht den Interviewten eine „wunderbare Ablenkung und (...) und auch um einfach einen anderen Fokus hinzubekommen“ (Interview 05: 19).

Obwohl das private Umfeld normalerweise als Ausgleichsmöglichkeit zum stressigen Arbeitsalltag fungiert, wird bei hohem Stressniveau auch der Rat und Austausch mit Familie und Freunden in Anspruch genommen. Die Interviewten sprechen dabei von der Sicherheit, in ihrem privaten Umfeld aufgefangen und unterstützt zu werden: „Da ist am Ende Freundschaft sehr wichtig, also das private Umfeld in dem du dann aufgefangen wirst“ (Interview 06: 85). Die Aussagen verdeutlichen, dass die Familie und der enge Freundeskreis die Befragten in schwierigen Situationen auffangen und ihnen eine Stütze sind, wodurch das vorhandene Stressniveau besser bewältigt werden kann.

Sport als Ausgleich und Gegenpol

Aussagen zu der Thematik Sport, als eine Möglichkeit Stress individuell zu bewältigen, kommen in den Interviews in großer Vielzahl vor. Sport dient im Allgemeinen als Ausgleich zum stressigen Arbeitsalltag und ermöglicht den Interviewten, sich auf sich selber zu konzentrieren, Abstand zu den Anforderungen des Beruf zu bekommen sowie den Kopf frei zu kriegen: „Einen Sport zu haben, bei dem man nicht über die Arbeit nachdenkt, also wo man sehr auf den Moment fokussiert ist. Ich bevorzuge dann zum Abschalten tatsächlich Sportarten, wo man sich komplett auf den Moment fokussieren [...]. Man denkt dann nicht an die Arbeit [...], [...] man hat kein Stress in dem Moment.“ (Interview 02: 87).

Obwohl sich die Sportart Laufen/Joggen großer Beliebtheit erfreut, unterscheiden sich die Vorlieben der Befragten gemäß Art, Zeit und Ort. So nehmen sich einige Berater bewusst eine Arbeitsauszeit, um Sport zu integrieren. Andere hingegen integrieren Sport in ihren Alltag und fahren bspw. mit dem Fahrrad zur Arbeit. Neben Laufen/Joggen bevorzugen die Berater u.a. Sportarten, die die Konzentration auf den Moment benötigen: „Dann Sport zu machen, sich abzureagieren irgendwie. Kampfsport habe ich entdeckt, das ist eine sehr gute Sache um sich abzureagieren“ (Interview 02: 85).

4.3. Förderliche Faktoren im Hinblick auf Stressbewältigung

Neben den identifizierten und bereits beschriebenen Stressbewältigungsstrategien konnten zusätzliche Faktoren identifiziert werden, die von den Unternehmensberatern in den Interviews mehrfach erwähnt wurden und ebenfalls einen wichtigen Aspekt im Hinblick auf Stressbewältigung einnehmen.

4.3.1. Innerer Antrieb als Motivator

Alle Interviewteilnehmer liefern Begründungen, weshalb Sie diesen Beruf gewählt haben. Grundsätzlich ist eine stark ausgeprägte intrinsische Motivation zu erkennen, aufgrund dessen die durchaus anstrengende Arbeit als wertschöpfend und sinnvoll erachtet wird: „Also generell in der Beratung, man muss es machen wollen. Man muss wirklich richtig Lust auf die Beratung haben“ (Interview 09: 13). Der innere Antrieb wird durch die thematische und spannende Vielfalt an Projekten aufrecht erhalten, sodass immer wieder neue Themen und

Herausforderungen das Arbeitsinteresse aufrechterhalten und eine, in den Augen der Unternehmensberater, langweilige Arbeitsroutine nicht aufkommen lässt: „Es ist glaube ich so eine der zentralen Punkte, weshalb man in der Beratung tätig ist, dass man Projekte toll findet. Und Routine weniger toll“ (Interview 02: 75).

Aufgrund vielfältiger Projekte und Anforderungen wird die Arbeit als eine Art ‘Spielwiese’ mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten wahrgenommen, auf der die Berater mit ihren Fähigkeiten agieren können, was innerhalb eines normalen nine-to-five Jobs nicht möglich wäre: „Aber ansonsten ist es natürlich eine Spielwiese [...]. Ich wollte halt nicht immer nine to five immer das Gleiche machen. So sehe ich es als sehr abwechslungsreich durch die unterschiedlichen Branchen und die unterschiedlichen Tätigkeiten in den einzelnen Projekten, das ist sehr vielfältig“ (Interview 04: 107). Diese Motivation hilft den Beratern mit den hohen, jobspezifischen Anforderungen über lange Zeit hinweg umzugehen und sie zu bewältigen. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass der innere Antrieb als konstanter Motivator fungiert, die individuelle Stresswahrnehmung relativiert sowie die Stressbewältigung unterstützt.

4.3.2. Persönliche Weiterentwicklung des Individuums

Obwohl die Thematik der persönlichen Weiterentwicklung im Interviewleitfaden und während des Interviews selbst nicht explizit angesprochen wurde, wird dieser Aspekt von den Interviewten mehrfach aufgegriffen. Die Bedeutung und Auswirkung dieses Aspektes auf die Arbeit, die Stressempfindung und –bewältigung wird deutlich betont: „Das muss man lernen oder vielleicht ist das auch eine Gabe“ (Interview 05: 19). Besonders präsent sind Aussagen, die betonen, dass der Umgang mit arbeitsbezogenem Stress erst erlernt werden muss und sich gewisse Strategien zur Stressbewältigung aus diesem Grund erst im Laufe der Zeit entwickeln können: „Ne, das war eine sehr, sehr lange Lernkurve“ (Interview 07: 113). Des Weiteren verstehen die Interviewten unter dem Begriff der persönlichen Weiterentwicklung auch die Akzeptanz der Besonderheiten des Berufs.

5. Diskussion der Ergebnisse

Die Zielsetzungen von Bewältigungsprozessen liegen in der „Verbesserung einer Situation, indem man seine eigene Aktion darauf einstellt oder die bedrohliche Situation selbst ändert, und zum zweiten in der Veränderung der physischen und erlebnismäßigen Komponenten der durch den Streß erzeugten Emotionen selbst, so daß sie unter Kontrolle bleiben und nicht das Wohlbefinden und soziale Funktionieren beeinträchtigen“ (Lazarus 1981: 216-217). Die Interviews mit den Unternehmensberatern konnten die von Lazarus zugrunde gelegte Definition bestätigen. Zahlreiche Stressbewältigungsstrategien wurden identifiziert, welche den von Lazarus erläuterten Komponenten zustimmen. Diese Strategien führen dazu, dass Unternehmensberater im Arbeitskontext trotz vielfachen Stressoren gesund bleiben. Während die Strukturierung von Arbeit oder die Reflexion des eigenen Handelns bspw. der Verbesserung der Situation dienen, kann u.a. die Abgrenzung von Stressoren sowie der

proaktive Austausch zur „Veränderung der physischen und erlebnismäßigen Komponente“ (ebd.) beitragen.

Die Interviews unterstreichen die Annahme des bekannten relationalen Stresskonzeptes nach Lazarus: Die Entstehung von Stress kann als transaktionaler Prozess betrachtet werden, innerhalb dessen sich das Individuum in einer dauerhaften Beziehung zu seiner Umwelt befindet (Lazarus und Launier 1981). Stress wird demnach von jedem Unternehmensberater anders empfunden und bewältigt. Wie auch die Literatur, zeigen die Ergebnisse, dass die Charakteristika der Branche Unternehmensberatung als sehr stressreich eingestuft werden können (siehe Anhang 2), so dass die hohe Bedeutsamkeit von Stressbewältigungsstrategien bestätigt wird. Neben der Identifikation von zahlreichen individuellen Stressbewältigungsstrategien, konnte zudem eine übergeordnete Einteilung von Bewältigungsstrategien in der Unternehmensberatungsbranche vorgenommen werden. Darüber hinaus zeigen die Auswertungen, dass es wesentliche Unterschiede zwischen Junior sowie Senior Beratern gibt.

Trotz der Identifikation von zahlreichen individuellen Stressbewältigungsstrategien ist zu unterstreichen, dass nicht jede Bewältigungsstrategie uneingeschränkt in jeder Situation angewendet werden kann. Dass Strategien auf Grenzen stoßen können, wird anhand der ‚Auszeit‘ deutlich. Die Inanspruchnahme von Auszeiten kann als eine wesentliche Stressbewältigungsstrategie identifiziert werden. Grundsätzlich lässt sich jedoch feststellen, dass längere als auch regelmäßige Auszeiten – in ihren verschiedenen Formen – während einer intensiven Arbeitsphase erschwert realisierbar sind.

Die erforschten Bewältigungsstrategien können insgesamt in die von Bamberg und Busch (2006) vorgenommene Klassifizierung von Interventionsmethoden im Arbeitskontext einordnet werden. Die Ergebnisse der verhaltensbezogenen Interventionen lassen eine weitere Einteilung zu. So kann zwischen direkten und präventiven Stressbewältigungsstrategien differenziert werden. Beide Strategieklassifizierungen setzen zur Bewältigung, im Sinne des transaktionalen Stressmodells nach Lazarus (1981), eine stressauslösende Einschätzung voraus. Direkte Stressbewältigungsstrategien werden eingesetzt, wenn eine Situation subjektiv als Schädigung angesehen wird. Präventive Interventionen werden dahingehend eingesetzt, wenn die Situation subjektiv als Bedrohung oder Herausforderung bewertet wird. Erstere beziehen sich demzufolge auf die Bewältigung von gegenwärtigen Stresssituationen. Strategien, welche hinsichtlich des Ausmaßes an Stress eine präventive Funktion einnehmen, sollen hingegen auf zukünftige Stressoren Einfluss nehmen. Während bspw. mit Hilfe der Auszeit oder des proaktiven Austausches die Bewältigung einer gegenwärtigen stressreichen Situation angestrebt wird, dient das Kunden-/Beziehungsmanagement der vorzeitigen Reduzierung von aufkommenden Stressoren. Im Hinblick auf einen gesunden Umgang mit dem hohen Stressniveau innerhalb des Arbeitskontextes erachten die Unternehmensberater beide Arten von verhaltensbezogenen Interventionen als bedeutsam.

Wie innerhalb Kapitel 2.4.3 dargestellt zeigt der aktuelle Forschungsstand, dass verhältnisbezogene Interventionen eher geringe Effekte auf die Bewältigung von Stress haben. Verhaltensbezogene Interventionen zeigen in Studien wiederum sehr hohe Effekte (Bamberg und Busch 2006: 216) auf. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass auch innerhalb der Branche Unternehmensberatung den verhaltensbezogenen Interventionen ein besonderer Stellenwert zukommt, verhältnisbezogenen Interventionen hingegen keine allzu große Bedeutung beigemessen werden sollte. Dieser Annahme widersprechen die Ergebnisse des vorliegenden Forschungsprojektes. Diese zeigen, dass die Rahmenbedingungen einer Organisation wesentlich zu einer gelungenen Stressbewältigung beitragen. Die Berater schätzen sowohl verhältnis- als auch verhaltensbezogene Maßnahmen als bedeutsam ein und erachten das Zusammenspiel dieser Interventionsmethoden als unerlässlich. Verhältnisbezogene Interventionen sollten demnach keinesfalls vernachlässigt werden. Die hohe Bedeutung wird bereits dadurch deutlich, dass bestimmte Stressbewältigungsstrategien von den Rahmenbedingungen der Organisation abhängen. So ist bspw. der proaktive Austausch ohne eine offene Unternehmenskultur nicht möglich. Auch stellen flexible Arbeitszeitmodelle, deren Inanspruchnahme als eine zentrale Stressbewältigungsstrategie gilt, zunächst eine verhältnisbezogene Maßnahme dar. Eine Erklärung für diese unterschiedlichen Befunde könnte die Annahme bieten, dass „die Gruppen von Erwerbstätigen, die von Stress besonders betroffen sind, in den einschlägigen Untersuchungen nicht berücksichtigt werden.“ (Bamberg 2004: 274). Die in der Literatur aufgeführte Hypothese, dass Trainings nur von kurzfristiger Dauer sind und keine langfristige Wirkung erzielen, konnte mittels der Interviews bestätigt werden. So würde den Befragten eine theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik Stressbewältigung kaum weiterhelfen.

Innerhalb der theoretischen Auseinandersetzung wird deutlich, dass Unternehmensberater den Anforderungen immer und überall volle Leistung zu bringen, aufzusteigen oder das Unternehmen zu verlassen, ausgesetzt sind. Vor allem zu Beginn der Karriere ist die Arbeitszeit der Berater besonders hoch. Begründen lässt sich diese Feststellung vor allem dadurch, dass Berater im ersten Stadium ihres Berufes noch beweisen müssen, dass sie den Anforderungen des Unternehmens und des Kunden gerecht werden können (Dilger 2010). Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass sich Junior Berater weniger trauen, flexible Arbeitszeitmodelle aktiv in Anspruch zu nehmen. Der Aspekt ‘sich beweisen müssen‘ könnte ebenfalls ein Grund dafür sein, weshalb Junior Berater verstärkt darauf hinweisen, dass der Umgang mit stressigen Situation oftmals aus dem Aushalten der Situation und der Bemühung, sich nichts anmerken zu lassen, besteht. Dies würde auch erklären, weshalb die Gelassenheit eine Fähigkeit ist, die verstärkt bei den Senior Beratern zu finden ist.

Die Interviews verdeutlichen, dass neben verhältnis- und verhaltensbezogenen Interventionen, weitere Faktoren im Hinblick auf die Wahrnehmung und Bewältigung von Stress, einen wichtigen Aspekt einnehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass eine intrinsische Motivation zur Wahl des Berufes als Unternehmensberater geführt hat und diese für den Verbleib innerhalb

der Branche maßgeblich ist. Die intrinsische Motivation hilft den Beratern mit den hohen, jobspezifischen Anforderungen über lange Zeit hinweg umzugehen und sie zu bewältigen. Zwar kann dieser Aspekt nicht als eine konkrete Stressbewältigungsstrategie bezeichnet werden, dennoch trägt er wesentlich zur Stressbewältigung bei. Demzufolge kann angenommen werden, dass intrinsisch motivierte Berater zum einen ein geringeres Stressempfinden haben und zum anderen verstärkt in der Lage sind, geeignete Stressbewältigungsstrategien auszuwählen. Hierbei lässt sich auf Antonovskys Modell der Salutogenese, innerhalb dessen das Konzept des Kohärenzgefühls im Mittelpunkt steht, Bezug nehmen. Wie bereits in Kapitel 2.3 dargelegt, bewertet Antonovsky das Kohärenzgefühl als eine wichtige Ressource zum Erhalt von Gesundheit. Individuen mit einem hohen Kohärenzgefühl sind widerstandsfähiger gegenüber Stressoren und verstärkt im Stande Coping-Strategien, die sich für einen konstruktiven Umgang mit bestimmten Belastungssituationen eignen, auszuwählen. Als ein Bestandteil der Kohärenz gilt die Bedeutsamkeit (bestimmte Anforderungen sind es Wert, Engagement zu zeigen) (Antonovsky 1997: 130-131). Der innere Antrieb kann diesem Bestandteil zugeordnet werden und fungiert als konstanter Motivator, welcher die individuelle Stresswahrnehmung und –unterstützung relativiert.

Darüber hinaus verdeutlichen die Interviews, dass der Umgang mit arbeitsbezogenem Stress erst erlernt werden muss und sich gewisse Strategien zur Stressbewältigung im Laufe der Zeit entwickeln. Dieser Aspekt könnte weitere Unterschiede zwischen Junior und Senior Beratern erklären. Die Berater lernen mit zunehmender Berufserfahrung, die Besonderheiten des Berufes zu akzeptieren. Die Akzeptanz geht, nach Aussage der Befragten, mit einem verminderten Stressempfinden einher. Auf Grundlage dieser Ergebnisse kann angenommen werden, dass bei Senior Beratern im Vergleich zu Junior Beratern insgesamt ein geringeres Stressempfinden vorzufinden ist und Senior Berater ein größeres Repertoire an Stressbewältigungsstrategien entwickelt haben.

Insgesamt kann festgehalten werden: Die zuvor aufgezeigte Forschungslücke konnte mit Hilfe der Untersuchung geschlossen werden. Fraglich bleibt, inwieweit die identifizierten Stressbewältigungsstrategien lediglich innerhalb der Unternehmensberatungsbranche Anwendung finden. Dass bei Senior Beratern ein geringeres Stressempfinden vorzufinden ist und diese insgesamt vielfältigere Stressbewältigungsstrategien entwickelt haben, kann zudem nur vermutet werden. Eine genauere Untersuchung dieser Aspekte war nicht Zielsetzung dieser Arbeit und müsste zukünftig genauer untersucht werden.

6. Fazit

Auf Grundlage einer umfassenden Literaturrecherche, der Durchführung von elf qualitativen Interviews sowie deren Auswertung sind neue Erkenntnisse über individuelle Stressbewältigungsstrategien in der Unternehmensberatungsbranche gewonnen worden. Ziel der Forschung war es nicht herauszufinden, welche Faktoren Stress bei den Interviewten auslösen, sondern welche Methoden ihnen helfen mit dem vorhandenen Stress umzugehen und trotzdem gesund zu bleiben.

Die Ergebnisse werden in verhältnis- und verhaltensbezogene Interventionsmethoden unterschieden. In Bezug auf verhältnisbezogene Interventionsmethoden wird deutlich, dass Organisationen durch verschiedene Angebote versuchen auf die Bedürfnisse der Berater einzugehen, z.B. durch Sportangebote mit entsprechenden Vergünstigungen, durch Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung sowie durch interne Austausch- und Unterstützungsprogramme wie z.B. Mentorenprogramme. Des Weiteren steht eine offene Unternehmenskultur im Vordergrund, welche es den Beratern ermöglicht Probleme anzusprechen. Ebenfalls wichtig sind verhaltensbezogene Strategien, welche in direkte und präventive unterteilt werden. Direkte Bewältigungsstrategien wie z.B. die Strukturierung von Arbeit (siehe Kapitel 4.2.3) finden innerhalb der Stresssituation statt und versuchen das Stressniveau aktiv zu reduzieren. Präventive Maßnahmen wie z.B. der Aufbau eines Kunden-/Beziehungsmanagement (siehe Kapitel 4.2.6) versuchen potentiell aufkommenden Stress von Beginn an gering zu halten. Es zeigt sich, dass nicht jede Bewältigungsstrategie uneingeschränkt in verschiedenen Situation angewendet werden kann. Stressbewältigungsstrategien können auf Grenzen stoßen. Zudem verdeutlichen die Ergebnisse, dass sich gewisse Strategien erst mit der Erfahrung eines Beraters entwickeln und auf die persönliche Entwicklung zurückzuführen sind.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass, obwohl Unterschiede zwischen Junior und Senior Beratern existieren, vielfältige Stressbewältigungsstrategien vorhanden sind und sich besonders in Kombination als hilfreich erweisen. Einige können jedoch nur durch Unterstützung seitens der Organisation gewinnbringend umgesetzt werden.

In der vorliegenden Forschung lassen sich einige Limitationen herausstellen, die nachfolgend erläutert werden. Die Einhaltung der externen Güte, welche sich mit Fragen der Übertragbarkeit der Ergebnisse auseinandersetzt, ist in der vorliegenden Arbeit nur eingeschränkt möglich. Bevor die Ergebnisse für allgemeingültig befunden werden, müssen noch weitere Gespräche mit Beratern erfolgen. Damit würde sichergestellt, dass die identifizierten Stressbewältigungsstrategien auch die Strategien weiterer Berater widerspiegeln. Durch eine größere Anzahl an Interviews könnte die Validität der Kategorien erhöht und damit die Bedeutung der vorliegenden Arbeit für die Wissenschaft gesteigert werden. Bereits im Forschungsdesign wurde der Einfluss von Observer Bias angesprochen. Um diese Voreingenommenheit des Interviewers in Grenzen zu halten, wurden die Interviews

immer zu zweit und mit unterschiedlichen Interviewer-Kombinationen durchgeführt. Dadurch wurde die kritische Betrachtung des generierten Untersuchungsmaterials bei der Auswertung gesichert. Zusätzlich wurden innerhalb von mehreren Gruppendiskussionen die Ergebnisse interpretiert und die Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit überprüft. Dies diente ebenfalls zur Relativierung von subjektiven Einflüssen.

Während der Erhebungsphase wurden die Interviewten nicht gefragt, ob sie sich bereits im Vorfeld gedanklich mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Somit wurde nicht erfasst, ob die Befragten ihre Stressbewältigungsstrategien bereits aktiv reflektiert oder ob sie sich bewusst gegen eine Vorbereitung auf das Interview entschieden haben. Aufgrund dessen kann es bei der Qualität der Interviews ggf. zu Unterschieden bzgl. der Aussagekraft kommen. Dieser Aspekt sollte bei Folgeprojekten beachtet werden. Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen den individuellen Stressbewältigungsstrategien bei Junior und Senior Berater, muss auf das ungleiche Verhältnis der Befragten hingewiesen werden. Obwohl eine inhaltliche Kontinuität der Aussagen der Befragten für wahrscheinlich gehalten wird, sollte bei einer Folgeuntersuchung die Anzahl der Befragten in den Kategorien Junior und Senior gleich sein, um eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse zu vermeiden.

Die Identifizierung von individuellen Stressbewältigungsstrategien ist aus wissenschaftlicher Perspektive ein hochinteressantes Thema. Die Forschung könnte dahingehend ergänzt werden, dass das vorliegende Studiendesign sich auf weitere Aspekte erstreckt. Für die Zukunft sind Folgeuntersuchungen mit unterschiedlichen Herangehensweisen denkbar⁴:

- Sind die identifizierten Stressbewältigungsstrategien für Arbeitnehmer innerhalb der Unternehmensberatungsbranche spezifisch oder sind die Strategien auch in weiteren Berufsfeldern identifizierbar?
- Wenden Frauen und Männer unterschiedliche Stressbewältigungsstrategien an?
- Wie hängt die Anwendung von Stressbewältigungsstrategien mit der Persönlichkeit eines Individuums zusammen?

Abschließend stellt sich die Frage: „Welcher Mehrwert lässt sich auf Basis dieses Forschungsprojekts für die Praxis generieren?“. Innerhalb der Unternehmensberatungsbranche existieren spezifische Arbeitsbedingungen, die nicht veränderbar sind und bei Ausübung des Berufes zu akzeptieren sind. Die vorliegende Arbeit stellt eine Vielzahl von individuellen Stressbewältigungsstrategien vor, wodurch Leser Anregungen für weitere Bewältigungsstrategien bekommen. Dies kann ein Anreiz sein, die eigenen Strategien bewusst zu reflektieren.

Aufgrund der Ergebnisse wird deutlich, dass die Organisation – und insbesondere HR – zukünftig stärker bei der Unterstützung der Berater hinsichtlich Stressbewältigung mitwirken

⁴ Die vorgeschlagenen Folgeuntersuchungen sollten gemäß der gewählten Fragestellung mittels quantitativer bzw. qualitativer Methoden adäquat untersucht werden.

muss, um deren Arbeitskraft langfristig zu erhalten. Hintergrund für diese Handlungsempfehlung ist, dass die gegebenen Arbeitsbedingungen den Unternehmensberatern wesentlich bei der Stressbewältigung helfen. Insbesondere steht hier die Förderung von Austauschmöglichkeiten im Vordergrund. In den Interviews wird deutlich, dass der vertrauensvolle Austausch mit Arbeitskollegen, Vorgesetzten oder Mentoren den Befragten hilft. Innerhalb dieses Personenumfelds werden Probleme verstanden, da die Beteiligten im gleichen Umfeld arbeiten und sich mit den branchenspezifischen Herausforderungen auskennen. Es können wertvolle Hilfestellungen gegeben werden, wodurch die Entwicklung von individuellen Stressbewältigungsstrategien gefördert wird. Demnach sollte HR Austauschmöglichkeiten aktiv fördern. Zusätzlich zeigen die Ergebnisse, dass sich einige Berater eine verstärkte Unterstützungs- und Feedbackkultur, insbesondere seitens der Führungskräfte, wünschen. So sollte neben einem erhöhten Bewusstsein für Stress von Seiten der Vorgesetzten, Stress auch allgemein innerhalb der Führungskultur verstärkt thematisiert werden. Des Weiteren muss die Organisation stärker auf die individuellen Bedürfnisse der Berater eingehen. Gerade weil Projekte unterschiedlich intensive Arbeitsphasen haben, muss den Unternehmensberatern die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Auszeiten gegeben werden. Die Schaffung von flexiblen Arbeitsbedingungen ist dabei erfolgreich, wodurch gleichzeitig Auszeiten sichergestellt werden. Insgesamt ist zu erkennen, dass die Organisation die Entwicklung von individuellen Stressbewältigungsstrategien aktiv fördern muss, da deren Vorhandensein die Arbeitsfähigkeit der Berater gewährleistet. Insgesamt scheinen Maßnahmen wie die Schaffung von Austauschmöglichkeiten, flexible Arbeitszeitgestaltung sowie Auszeiten erfolgsversprechender zu sein, als ein „Abhaken“ der Thematik Stressbewältigung durch allgemeine Seminare oder Trainings. Aufgrund wachsender Anforderungen an den Arbeitnehmer ist eine Investition seitens der Unternehmen in diese Thematik als sinnvoll zu erachten.

7. Literatur

- Antonovsky, A. (1997) *Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erw. Hrsg. von A. Franke. DGVT-Verlag, Tübingen.
- Bamberg, E. (2004) Stress bei der Arbeit und Maßnahmen der Stressreduktion: Aktuelle Konzepte und Forschungsergebnisse. *Arbeit* **13** (3), 264–277.
- Bamberg, E. & Busch, C. (2006) Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* **50** (4), 215–226.
- Bamberg, E., Busch, C. & Ducki, A. (2003) *Stress- und Ressourcenmanagement: Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Huber, Bern.
- Bamberg, E. & Keller, M. (2013) Stressbewältigung. In: Sarges, W. (ed.) *Management-Diagnostik*, 4th edn. Hogrefe, Göttingen, pp. 278-284.
- Bamberg, E. & Resch, M. (2005) Work-Life-Balance: Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* **49** (4), 171–175.
- Becker, H. S. (1970) *Sociological Work: Method and Substance*. Aldine, Chicago, IL.
- Biebling, G., Stock, R. M. & Dorozalla, F. (2014) Coping with demographic change in job markets: How age diversity management contributes to organisational performance. *Zeitschrift für Personalforschung* **29** (1), 5–30.
- Busch, C. (1998) Stressmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bamberg, E., Ducki, A., & Metz, A.-M. (eds.) *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung: Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen, pp. 97-110.
- Busch, C., Bamberg, E. & Ducki, A. (2009) Stressmanagement und Personalentwicklung. Ein Diskussionsbeitrag zum Status quo. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* **40** (1), 85-101.
- Busse, A., Plaumann, M. & Walter, U. (2006) Stresstheoretische Modelle. In: KKH Kaufmännische Krankenkasse (ed.), *Stress? Ursachen, Erklärungsmodelle und präventive Ansätze Weißbuch Prävention 2005/2006*. Springer Verlag, Heidelberg, pp. 63–77.
- DAK-Gesundheit (2015) *Pressemitteilung DAK-Umfrage: 2016 wünschen sich die meisten weniger Stress*. http://www.dak.de/dak/download/Pressemeldung_Gute_Vorsatze-1740644.pdf?. Accessed 2/10/2016.
- Dilger, A. (2010) Ökonomische Analyse von zeitintensiven Beschäftigungsverhältnissen aus Unternehmens- und Beschäftigtenperspektive. In: Kaiser, S. & Ringlstetter, M. (eds.) *Work-Life-Balance: Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Springer, Berlin Heidelberg, pp. 49–66.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2013) *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*, 5th edn. Eigenverlag, Marburg.
- Fielding, N. G. & Fielding, J. L. (1986) *Linking data*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Flick, U. (2006) *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, 3rd edn. Rowohlt Taschenbuch, Reinbek.
- Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2004) COPING: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology* **55**, 745-774.
- Friedrichs, J. (1973) *Methoden empirischer Sozialforschung*. Rowohlt, Reinbek.
- Greif, S. (1991) Streß in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In: Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (eds.) *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Hogrefe, Göttingen, pp. 1-27.

- Helfferrich, C. (2001) *Die Qualität qualitativer Daten*, 4th edn. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Hobfoll, S. E. (1988) *The ecology of stress*. Hemisphere Publ. Corp, New York.
- Ilg, P. (2011) *Jobprofil Consultant*. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/jobprofil-consultant-typisch-berater-a-775607-2.html>. Accessed 2/21/2016.
- Jerusalem, M. (1990) *Persönliche Ressourcen, Vulnerabilität und Streßerleben*. Hogrefe, Göttingen.
- Joiko, K., Schmauder, M., Wolff, G. (2006) *Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten*, 3rd edn. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund-Dorstfeld.
- Kaiser, S. (2004) Humanressourcen-Management in Professional Service Firms. In: Ringlstetter, M., Kaiser, S. & Bürger, B. (eds.) *Strategien und Management für Professional Service Firms*, 1st edn. Wiley, Weinheim, pp. 163–184.
- Kaiser, S. & Ringlstetter, M. (2010) *Work-Life-Balance: Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Springer, Berlin Heidelberg.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M., Reindl, C. U. & Stolz, M. L. (2010) Die Wirkung von Work-Life Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. *Zeitschrift für Personalforschung* **24** (3), 231–265.
- Kämpf, T. (2015) „Ausgebrannte Arbeitswelt“ – Wie erleben Beschäftigte neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit? *Berliner Journal für Soziologie* **25** (1), 133-159.
- Kastner, M. (2010) Work-Life-Balance für Extremjobber. In: Kaiser, S. & Ringlstetter, M. (eds.) *Work-Life-Balance: Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Springer, Berlin Heidelberg, pp. 1–28.
- Klauer, T. (2012) Stressbewältigung. Grundlagen und Intervention. *Psychotherapeut* **57** (3), 263-278.
- Kriegsmann, B. & Striwe, F. (2009) Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern: Empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen. *Industrielle Beziehungen* **17** (1), 73–101.
- Kuckartz, U. (2012) *Qualitative Inhaltsanalyse Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa, Weinheim, Basel.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2007) *Qualitative Evaluation der Einstieg in die Praxis*, 1st edn. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Lamnek, S. (2005) *Qualitative Sozialforschung Lehrbuch*, 4th edn. Beltz, Weinheim, Basel.
- Lazarus, R. S. (1981) Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma. In: Filipp, S.-H. (ed.) *Kritische Lebensereignisse*. Urban & Schwarzenberg, München, Wien, pp. 198-232.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New York.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981) Streßbezogene Transaktion zwischen Person und Umwelt. In: Nitsch, J. R. & Allmer, H. (eds.) *Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*. Huber, Bern, pp. 213-260.
- Lehr, D., Schmitz, E. & Hillert, A. (2008) Bewältigungsmuster und psychische Gesundheit: Eine clusteranalytische Untersuchung zu Bewältigungsmustern im Lehrerberuf. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* **52** (1), 3–16.
- Litzcke, S. M. & Schuh, H. (2007) *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz*, 4th edn. Springer-Verlag, Heidelberg.
- Lohmann-Haislah, A. (2012) *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

- Mayring, P. (2002) *Einführung in die qualitative Sozialforschung eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5th edn. Beltz, Weinheim Basel.
- McGrath, J. E. & Altman, I. (1970) *Social and psychological factors in stress*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Nachreiner, F. & Schultetus, W. (2002) Normung im Bereich der psychischen Belastung – die Normen der Reihe DIN EN ISO 10075. In: *DIN Mitteilung 81.2002, Nr. 8*, pp. 519-533.
- Nitsch, J. R. (1981) Zur Gegenstandsbestimmung der Stressforschung. In: Nitsch, J. R. & Allmer, H. (eds.) *Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*. Huber, Bern, pp. 29-51.
- Oetinger, B. von (2004) Management und Strategieberatung. In: Ringlstetter, M., Kaiser, S. & Bürger, B. (eds.) *Strategien und Management für Professional Service Firms*, 1st edn. Wiley, Weinheim, pp. 63–88.
- Pracht, G. (2012) *Stressbewältigung durch Blended Training – Entwicklung und Evaluation eines ressourcenorientierten Online-Coachings*. Diss. Fernuniversität Hagen, Hagen.
- Puglisi-Allegra, S. (2015) Serotonin and stress coping. *Behavioural Brain Research* **277**, 58-67.
- Raffelsbauer, H. (2008) *Stressbewältigung im HR Management: Wie Personalleiter auf Stress reagieren*. Diplomica Verlag, Hamburg.
- Ringlstetter, M., Kaiser, S. & Bürger, B. (2004) Professional Service Firms: Geschäftstypen, Vergütungsformen und Teilbranchen. In: Ringlstetter, M., Kaiser, S. & Bürger, B. (eds.) *Strategien und Management für Professional Service Firms*, 1st edn. Wiley, Weinheim, pp. 39–62.
- Ringlstetter, M., Kaiser, S. & Bürger, B. (2004) *Strategien und Management für Professional Service Firms*, 1st edn. Wiley, Weinheim.
- Rustemeyer, H. & Buchmann, C. (2010) Erfolgsfaktor Work-Life-Balance bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney. In: Kaiser, S. & Ringlstetter, M. (eds.) *Work-Life-Balance: Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Springer, Berlin Heidelberg, pp. 165–180.
- Scheuch, E. K. (1967) Das Interview in der Sozialforschung. In: König, R. (ed.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung I*. Enke, Stuttgart, pp. 66-166.
- Schmidt-Grunert, M. (1999) *Sozialarbeitsforschung konkret: problemzentrierte Interviews als qualitative Erhebungsmethode*. Lambertus, Freiburg.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2005) *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 7th edn. Oldenbourg, München, Wien.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research* **15** (1), Artikel 18.
- Selye, H. (1981) Geschichte und Grundzüge des Stresskonzepts. In: Nitsch, J. R. & Allmer, H. (eds.) *Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*. Huber, Bern, pp. 163-187.
- Techniker Krankenkasse (2013) *Bleib locker, Deutschland! - TK-Studie zur Stresslage der Nation*. Techniker Krankenkasse, Hamburg.
https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK_Studienband_zur_Stressumfrage.pdf. Accessed 2/10/2016.
- Techniker Krankenkasse (2015) *Stress: Wie Sie Stressoren erkennen und Belastungen besser bewältigen können*, 24th edn. Techniker Krankenkasse, Hamburg.
<https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/48660/Datei/158431/TK-Broschuere-Der-Stress.pdf>. Accessed 2/10/2016.
- Trautmann-Sponsel, R. D. (1988) Definition und Abgrenzung des Begriffs „Bewältigung“. In: Brüderl, L. (ed.) *Theorien und Methoden der Bewältigungsforschung*. Juventa-Verlag, Weinheim, pp. 14-24.

- Wirtschaftslexikon24 (2016) Definition Unternehmensberatung.
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/unternehmensberatung/unternehmensberatung.htm>. Accessed 2/20/2016.
- Witt, H. (2001) Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research* **2** (1), Artikel 8.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research* **1** (1), Artikel 22.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler, H. (ed.) *Enzyklopädie der Psychologie: Grundlagen und Personalpsychologie*. Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, pp. 1007–1112.

8. Anhang

8.1. Das Kategoriensystem

MAXQDA12_Reader

Liste der Codes

☰		☐	#
▼	📁 Codesystem		566
	●🔴 Auf das Individuum bezogene Stressoren		23
▼	●🟡 Arbeitsbezogene Stressoren		32
	●🟡 Workload/Zeitdruck		42
	●🟡 Reisetätigkeit		23
	●🟡 Kunden-/Beziehungsmanagement		36
▼	●🟢 Zentrale Aspekte zur Stressbewältigung		0
▼	●🟢 Rahmenbedingungen der Organisation		29
	●🟢 Verbesserungspotenziale		24
	●🟢 Kultur		32
▼	●🟢 Individuelle Strategien		0
	●🟢 Unterstützung		12
	●🟢 Austausch		38
	●🟢 Nutzung von flexiblen Arbeitszeiten		21
	●🟢 Strukturierung von Arbeit		24
	●🟢 Handlungsspielraum		7
	●🟢 Abgrenzung von Stressoren (Akzeptan...		37
	●🟢 Reflexion des eigenen Verhaltens		13
	●🟢 Kunden-/Beziehungsmanagement		18
▼	●🟢 Auszeit		49
	●🟢 Privates Umfeld		15
	●🟢 Sport		23
▼	●🟢 Sonstige Faktoren		0
	●🟢 innerer Antrieb		33
	●🟢 Persönliche Weiterentwicklung		35
📁	Sets		0

8.2. Zentrale Stressoren in der Branche Unternehmensberatung

Die Interviews mit den Unternehmensberatern bestätigen die Annahme, dass die Zielgruppe innerhalb ihrer täglichen Arbeit zahlreichen Stressoren ausgesetzt ist. Zwar liegt das besondere Forschungsinteresse dieses Projektes in der Identifizierung der Stressbewältigungsstrategien, dennoch ist es im Hinblick auf die Identifizierung dieser zunächst notwendig, die Stressursachen genauer zu untersuchen. Neben den Kriterien, die in der Literatur als wesentliche Stressoren der Branche zu finden sind (eine erhöhte Reisetätigkeit, Projektarbeit sowie ein regelmäßiger Kundenkontakt), wurden darüber hinaus weitere Stressquellen, wie zum Beispiel die technologische Entwicklung, identifiziert. Die Interviews konkretisieren, weshalb die genannten Charakteristika zentrale Stressfaktoren darstellen. Zur Verdeutlichung der hohen Relevanz von Stressbewältigungsstrategien innerhalb der Branche Unternehmensberatung, werden die wesentlichen Stressquellen nachfolgend kurz dargestellt.

Die parallele Arbeit an mehreren Projekten ist vor allem ursächlich für ein erhöhtes Stresslevel. Jedes Projekt benötigt die volle Aufmerksamkeit, was jedoch aufgrund des hohen Arbeitspensums sowie des Zeitdrucks meist nicht möglich ist. Die Balance zu halten und kein Projekt zu vernachlässigen, stellt für viele Unternehmensberater eine Herausforderung dar. Die Suche nach neuen Lösungswegen für ein neues Problem wird stets gefragt, so dass die Projektarbeit kaum Routine zulässt. An dieser Stelle stoßen die Unternehmensberater oftmals an ihre fachlichen sowie methodischen Grenzen. Zudem führt das häufige Auftreten von unvorhergesehenen Problemen innerhalb der Projekte vielfach zu einem hohen Stressempfinden. Dass die Projektarbeit als eine zentrale Stressquelle angesehen werden kann, verdeutlicht beispielhaft folgendes Zitat: „Der Job ist tatsächlich / Die Projekte stehen im Vordergrund und die dominieren, die bestimmen die Stresssituation“ (Interview 09: 87).

Gründe, weshalb die Kundenkontakte bzw. die Zusammenarbeit mit den Kunden häufig in ein hohes Stressempfinden münden, sind verschiedener Natur. Meist haben die Kunden sehr hohe Erwartungen und üben dementsprechend Druck auf die Unternehmensberater aus. Einige Kunden erwarten zudem eine individuelle Betreuung, bestenfalls zu jeder Tages- und Nachtzeit. Kurzfristige Aufträge oder veränderte Erwartungen erzeugen ebenfalls ein hohes Stressempfinden. Professionalität zu wahren stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Auch wenn seitens der Unternehmensberater eine Wissenslücke besteht oder der Berater auf der persönlichen Ebene mit dem Kunden weniger zurechtkommt, ist es die Aufgabe des Beraters, das Projekt zielorientiert weiterzuführen: „Ich glaube die Herausforderung ist [...] immer noch dieses professionelle oder, ja immer noch weiter zusammenarbeiten zu müssen. Wenn ich jemanden privat kennen lerne, dann unterhalte mich mit dem, je nachdem ob ich eben Lust habe. Der Stress ist ja erst verursacht, wenn man gezwungen wird, sich mit dem auszutauschen. Das ist ja dann der Stressfaktor, also die Beziehung“ (Interview 02: 59). Des Weiteren wurde mehrfach auf die Individualität der Kunden verwiesen. Neben der

individuellen Ausgestaltung der Zusammenarbeit, muss immer wieder neu herausgefunden werden, welche Bedürfnisse und Erwartungen der Kunde hat.

Die enge Zusammenarbeit mit Kunden vor Ort bedingt eine hohe Reisetätigkeit. Unterschiedliche Aspekte führen dazu, dass die Reisetätigkeit als eine zentrale Stressquelle angesehen wird. Das Reisen ist meist „am Anfang noch total spannend und wichtig, weil man dann als Business Kasper dann morgens dann um halb 7 Uhr am Flughafen sitzt und ganz viele andere Leute in schwarzen Anzügen sieht. Irgendwann war es tatsächlich einfach nur noch Stress“ (Interview 11: 53). Zeitdruck bzw. eine enge zeitlichen Taktung, der Zeitverlust durch das Reisen, aber auch mögliche Ausfälle von Verbindungen stellen einen erheblichen Stressfaktor dar. Auch das vermehrte Übernachten im Hotel wird von den meisten Beratern als stressig empfunden. Begründen lässt sich dies durch die erschwerte Möglichkeit eine Auszeit zu nehmen bspw. mit Freunden, dem Partner oder durch Sport: “Das Leben wird dann nur durch Arbeit eigentlich bestimmt“ (Interview 02: 55). Aufgrund der hohen Reisetätigkeit finden die Berater für private Interessen sowie die Erledigung privater Angelegenheiten lediglich am Wochenende Zeit. Dieser Aspekt kann dazu führen, dass sich die Berater am Wochenende viel vornehmen und dieses als stressreich wahrgenommen wird.

Neben den klassischen Charakteristika einer Unternehmensberatung, die als wesentliche Stressquellen identifiziert wurden, zeigen die Ergebnisse der Interviews auch, dass die technologische Entwicklung einen entscheidenden Einfluss auf das Stressempfinden der Berater hat. Hierbei können die Möglichkeiten des Internets und das damit verbundene cloudbasierte Arbeiten angeführt werden. Dies macht es den Unternehmensberatern immer schwieriger, die Trennlinie zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen. Das cloudbasierte Arbeiten, mit Hilfe dessen von jedem beliebigen Computer aus ein uneingeschränkter Zugriff auf das Netzwerk des Unternehmens gewährleistet wird, führt dazu, dass die Berater oftmals innerhalb ihrer Freizeit oder während ihres Urlaubes arbeiten. Auszeiten werden folglich vernachlässigt und das ‘Abschalten’ erschwert.

Auch die Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit, welche in der heutigen schnelllebigen Welt von vielen Kunden vorausgesetzt wird, forciert Stress. Die Unternehmensberater sind einem hohen Arbeitspensum und Zeitdruck ausgesetzt, was oftmals sehr lange Arbeitszeiten sowie das Arbeiten an den Wochenenden erfordert. Dies erklärt, weshalb die Arbeitsverträge der Unternehmensberater meist keine Stundenanzahlen enthalten: „Die Olympischen Wochen sahen dann so aus, dass jeder keine 40 Stunden, sondern 60 bis 70 Stunden gearbeitet hat. Wochenendarbeit, um eben den Release-Termin zu halten“ (Interview 11: 89).

Als zentrale Stressquellen können jedoch nicht nur arbeitsbezogene bzw. externe Stressoren identifiziert werden. Die Unternehmensberater schätzen sich selbst als sehr ehrgeizig ein und haben einen hohen Anspruch an sich selbst. Die hohe Erwartungshaltung führt dazu, dass Stress entsteht. Diesen Faktor bezeichnen die Unternehmensberater als Eigendruck, welcher vor allem in Situationen entsteht, in denen die Individuen Kontrollverluste erleben oder

Wissenslücken in bestimmten Bereichen hervortreten. Als zentrale Schlagwörter benennen die Berater 'Eigendruck', 'Ehrgeiz', 'Perfektionismus' sowie ihre 'hohe Erwartungshaltung': „Eigendruck und von außen herangetragen Druck. Also ich mache mir selber wahnsinnig viel Druck. 150 Prozent, Perfektionist. So lange arbeiten bis etwas fertig ist und nicht irgendwie sagen ‚ich habe 8 Stunden und jetzt ist gut, sondern das muss fertig werden, das will ich fertig machen‘ und ich setze mich damit selbst unter Druck“ (Interview 07: 37).