



# Das unbewusste Stressmodell

Die Auswirkungen von unbewusstem Stress auf  
Organisationen und Privatpersonen

Dr. Nikolas Epp

## Das unbewusste Stressmodell

### Die Auswirkungen von unbewusstem Stress auf Organisationen und Privatpersonen

**Autor:** Dr. Nikolas Epp

**Herausgeber:** St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2023

**Schriftenreihe:** Ganzheitliches Management in der Praxis  
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

**Rechte:** Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen beim Autor. Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtet der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Kontakt:** E-Mail: [seminare@sgbs.ch](mailto:seminare@sgbs.ch) | Internet: [www.sgbs.ch](http://www.sgbs.ch)

**Konzept:** Diese Publikation ist eine vom Autor verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum 'SGBS Certified Expert St. Gallen'. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Der Autor versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: [www.sgbs.ch/experts](http://www.sgbs.ch/experts)

**Disclaimer:** Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die vom Autor in diesem Werk beschrieben werden.



# Das unbewusste Stressmodell

Die Auswirkungen von unbewusstem Stress auf  
Organisationen und Privatpersonen

Dr. Nikolas Epp

*«Durch sein Bewusstsein vermag sich der Mensch  
von allem Bösen zu befreien -  
kann er alles zum Segen für sich selbst  
und für die Welt wenden.»*

Leo Nikolajewitsch Graf Tolstoi

## **Inhaltsverzeichnis**

<i>Executive Summary</i> .....	3
<i>Einführung</i> .....	4
<i>Sektion 1: Great Resignation, Unternehmenskultur und Transformationsfähigkeit</i> .....	6
Die «Great Resignation».....	6
Die Krise der Unternehmenskultur .....	6
Wie erfolgreich sind Transformationsprozesse in Organisationen? .....	7
<i>Sektion 2: Die Auswirkung von Stress auf Organisationen</i> .....	9
Kosten durch Absentismus und Präsentismus .....	10
Kosten durch Produktivitätsverlust .....	11
Kosten durch Mitarbeiterfluktuation.....	11
Kosten durch die Einschränkung der Kreativität und Innovation .....	11
Versicherungs- und Gesundheitskosten .....	12
Rechts- und Compliancekosten .....	12
<i>Sektion 3: Bewusstsein und Gewohnheiten</i> .....	13
Gewohnheiten: Fluch oder Segen? .....	16
<i>Sektion 4: Stress</i> .....	19
Was ist Stress überhaupt? .....	19
Emotionaler Stress .....	21
Das Zusammenspiel von Gehirn und Körper – wie entstehen Gefühle? .....	23
Die psychosoziale Komponente von Stress.....	24
(Unbewusste) Abhängigkeit von Stress .....	26
Stress ist ansteckend.....	27
Wege aus dem Stress .....	28
<i>Sektion 5: Diskussion – Das unbewusste Stressmodell</i> .....	31
Typische Probleme in Organisationen – alles wegen Stress? .....	31
Bewussterwerb als Schlüsselkomponente zum wirtschaftlichen und privaten Erfolg.....	33

## Executive Summary

«Wie kann ich meine Organisation bestmöglich auf die Zukunft vorbereiten?» ist wohl eine der zentralen Fragen jeder Führungsperson. Wandel war schon immer das einzig Konstante. Dennoch, in der immer schnelleren, globaleren und durch disruptive Technologien geschüttelten Welt ist es, und wird es, immer komplexer, die richtigen Veränderungsprozesse einzuleiten. In der Zeit von künstlicher Intelligenz ist Wissen ein Allgemeingut geworden. Was früher den Experten definiert und (Job)Sicherheit vermittelt hat, ist heute frei verfügbar. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass Menschen sich im privaten, wie auch im beruflichen Umfeld, oft gestresst und überfordert fühlen.

Diese Zunahme an Stress spiegelt sich nicht nur in den steigenden Gesundheitskosten, sondern auch in den grossen Herausforderungen in Organisationen: Nicht erfolgreiche Veränderungsprozesse, sehr niedriges Mitarbeiterengagement und eine Krise der Unternehmenskultur führen zu hohen Ausgaben und Produktivitätsverlusten.

Viele Initiativen sind gestartet worden, um diesen Dynamiken entgegenzuwirken. Das emotionale Wohlbefinden von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen ist kein kosmetischer Faktor, sondern letztendlich eine notwendige Voraussetzung für den nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation. Obwohl vermehrt viele Bemühungen darauf abzielen, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass Angestellte ihr optimales Potential entfalten können, ist wenig Veränderung erreicht worden.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Dynamiken, welche durch Stress entstehen, nicht richtig verstanden und eingeordnet werden. Stress bedeutet nicht, dass viel Arbeit vorhanden ist. Stress ist eine biologische Lebensversicherung, die Menschen in Urzeiten geholfen hat zu überleben. Normalerweise wird die Stressreaktion in einer bedrohlichen Situation ausgelöst. Menschen können die Stressreaktion wegen ihres entwickelten Gehirns jedoch auch durch Gedanken allein auslösen. Des Weiteren können Stresshormone körperlich abhängig machen, und diese Abhängigkeit kann dann dazu führen, dass Menschen Gewohnheiten etablieren, welche die Stressreaktion «am Laufen» halten.

Das in dieser Arbeit vorgestellte «*unbewusste* Stressmodell» kombiniert Ansätze der Bewusstseinsforschung mit der Stressforschung und leitet daraus negative Einzel- und Gruppendynamiken ab, die einen Grossteil der Herausforderungen in Organisationen und privaten Gruppen erklärt. Unabhängig vom Umfeld ist die Bewusstwerdung einer Einzelperson der zentrale Schlüssel zur nachhaltigen Verbesserung der jeweiligen Situation.

Die Förderung von Mitarbeitenden mit dem Schwerpunkt, sich selbst und damit ihren unbewussten, unproduktiven Verhaltensmustern bewusst zu werden, ist das Erfolgsrezept, um jede Organisation so zukunftsicher wie möglich zu machen.

# Einführung

Heute sehen sich Organisationen mehr denn je mit einer wachsenden Anzahl von nicht nur verschiedenartigen, sondern auch neuen Herausforderungen konfrontiert. Diese beinhalten sich verändernde Kunden- und Mitarbeiterforderungen, rasante Entwicklung in den Bereichen Technologie und künstlicher Intelligenz sowie anhaltende Wettbewerbsprobleme innerhalb und außerhalb ihrer Branche<sup>1</sup>. Diese Herausforderungen werden durch weitere unvorhersehbare Risiken wie beispielsweise globale Gesundheitskrisen, geopolitische Spannungen und politische Markteingriffe verschärft.

Das Einzige was klar voraussehbar scheint ist, dass Veränderungen immer schneller kommen, eine immer grössere Tragweite haben und immer disruptiver werden. Mit Blick auf eine unvorhersehbare Zukunft, in der die Veränderung und das Unbekannte die neue Norm sind, sind es in der Regel diese drei grossen Fragen, die Topmanager und Führungskräfte aus aller Welt beschäftigen – natürlich, um auch weiterhin wirtschaftlich erfolgreich zu sein:

- ⇒ Wie kann meine Organisation bestmöglich auf innere und äussere Veränderungen vorbereitet werden, um effiziente Transformationsprozesse zu durchlaufen?
- ⇒ Wie kann in diesem Kontext die Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation erhalten oder verbessert werden?
- ⇒ Was bedeutet das für die Führungsteams? Welche Führungsqualitäten und Strukturen sollen aufgebaut werden?

Aktuelle Daten zeigen, dass sowohl im Bereich der Transformationsfähigkeit als auch der Unternehmenskultur und dem Mitarbeiterwohlbefinden, ein sehr starkes Verbesserungspotential, ja sogar dringender Handlungsbedarf benötigt wird.

Messbare Komponenten, die diese anspruchsvolle Situation greifbar machen, sind unter anderem Stress, Mitarbeiterengagement und Transformationserfolg. Das Stresslevel innerhalb von Organisationen – auf Führungs- und Mitarbeitererebene - erreicht Rekordhöhe. Dadurch werden hohe Kosten und weitere Komplikationen verursacht, die den ohnehin schon hohen finanziellen Druck auf Organisationen weiter verschärfen.

Egal ob Transformationsprozesse, Kultur, Stress oder Führungsqualitäten, alle diese Themen haben eines gemeinsam: Es geht um Menschen, um Menschen als Planer, als Entscheider, als Durchführer, als Manager, als Angestellte. Die kleinste Einheit einer jeden Organisation ist der einzelne Mensch.

Die vorliegende Arbeit weist auf eine weitestgehend unbekannte und daher unterschätzte Tatsache hin, die jedoch eine zentrale Rolle bei all den grossen Herausforderungen in heutigen Organisationen spielt, ja diese Herausforderungen überhaupt erst entstehen lässt (und ironischerweise gar nichts mit Organisationen zu tun hat):

## **Die unbewusste Abhängigkeit der Menschen von Stresshormonen.**

---

<sup>1</sup> Anderson, J., Rainie, L., & Vogels, E.A. (2021, February 18). 'Experts say the "new normal" in 2025 will be far more tech-driven, presenting more big challenges', Pew Research Center

Im Folgenden wird ein allgemeiner Überblick über den Stand der Unternehmenskultur und Transformationsfähigkeit von Organisationen gegeben. Es wird aufgezeigt, wie diese zu einem sehr hohen Belastungs- und Stresslevel innerhalb von Organisationen führen, wodurch hohe Kosten und dadurch noch mehr Druck auf Organisationen entsteht.

Damit das Konzept und die Auswirkung von unbewusstem Stress vollumfänglich klar gemacht werden können, wird ein Verständnis darüber geschaffen, wie das menschliche Bewusstsein aufgebaut ist, wie und warum Gewohnheiten entstehen und wie diese im menschlichen Gehirn und Körper verankert werden.

Folglich wird aufgezeigt werden, was Stress wirklich ist; nämlich eine biologische Schutzreaktion auf eine potentiell lebensbedrohliche Situation. Im weiteren, wie eine unangemessene und kontinuierliche Aktivierung der Stressreaktion, im privaten wie auch beruflichen Umfeld, zu einer Abhängigkeit nach Stress führt.

Es wird erläutert, warum diese Abhängigkeit nicht als solche erkannt wird und welche Auswirkungen dies auf das menschliche Zusammenarbeiten und -leben hat.

Abschliessend werden die Zusammenhänge zwischen der Bewusstheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden, dem wirtschaftlichen Erfolg und der Transformationsfähigkeit von Organisationen diskutiert. Diese Zusammenhänge werden als «Das *unbewusste* Stressmodell» vorgestellt. «Das *unbewusste* Stressmodell» kann im Übrigen auf jedwede soziale, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Situation, in der Menschen miteinander interagieren, angewendet werden.

Schlussendlich werden Lösungsansätze vorgestellt, wie die Abhängigkeit nach Stress erkannt und überwunden werden kann, und es wird auf das Potential hingewiesen, das sich für Organisationen ergibt, die sich als Einheit aus der Abhängigkeit von Stress lösen und zu einer kohärenten Einheit werden.

Anmerkung des Autors:

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Zusammenhänge zwischen Bewusstheit und Unbewusstheit, Biologie der Stressreaktion und den häufigsten Problemen und Herausforderungen des modernen wirtschaftlichen und sozialen Lebens aufzuzeigen und zu diskutieren. Es besteht daher hier weder der Anspruch, die biologischen Grundlagen und Abläufe im Detail zu erläutern, noch allumfassend die bewussten Konsequenzen von Stress auf Organisationen darzustellen. (Einen guten Einstieg in das detaillierte wissenschaftliche Verständnis der Stressreaktion liefert beispielsweise die Übersichtsarbeit von Stoffel M., et.al.<sup>2</sup>)

---

<sup>2</sup> Martin Stoffel M., et.al. Evaluation von Stressprävention und Stressbewältigung mittels epigenetischer Marker. *Verhaltenstherapie* (2020) 30 (1): 18–29. <https://doi.org/10.1159/000505595>



# Sektion 1: Great Resignation, Unternehmenskultur und Transformationsfähigkeit

## Die «Great Resignation»

In den letzten Jahren hat die Wirtschaftslandschaft weltweit eine bemerkenswerte Verschiebung erlebt, die als "Great Resignation" bezeichnet wird. Dieser Begriff beschreibt einen überdurchschnittlichen Trend, bei dem Millionen von Arbeitnehmenden ihre aktuellen Arbeitsplätze entweder bereits verlassen haben oder zumindest darüber nachdenken, dies zu tun.

Die Great Resignation ist ein Phänomen, das auf den ersten Blick einfach als eine Reaktion auf die wirtschaftlichen Turbulenzen während der COVID-19-Pandemie erscheinen könnte. Die Pandemie hat zweifellos dazu geführt, dass viele Menschen ihre beruflichen Prioritäten überdacht haben, insbesondere im Hinblick auf Remote-Arbeit, Work-Life-Balance und Gesundheitssicherheit am Arbeitsplatz. Es gibt jedoch tiefere Schichten dieses Trends, die auf strukturelle Veränderungen im Arbeitsmarkt hinweisen.

Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass toxische Unternehmenskulturen eine wichtige Schlüsselrolle bei der Great Resignation spielen. Die Studie ergab, dass eine toxische Kultur 10,4-mal häufiger zur Mitarbeiterfluktuation beiträgt als unzureichende Vergütung<sup>3</sup>. Dies verdeutlicht einmal mehr, dass es oft nicht mehr nur um finanzielle Anreize geht, sondern hauptsächlich um die Qualität des Arbeitsumfelds und die Erfüllung der emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Great Resignation ist die Betonung von Unabhängigkeit und Sinnhaftigkeit in der Arbeit. Viele Arbeitnehmende suchen nach Unternehmen, die ihre individuellen Werte und Interessen berücksichtigen und die Möglichkeit bieten, einen tieferen Zweck in ihrer Arbeit zu finden. Diese Verschiebung der Bedürfnisse spiegelt sich in den Ergebnissen der Gallup-Studie wider, welche besagt, dass das Mitarbeiterengagement und die Zufriedenheit in Unternehmen, die auf diese Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden eingehen, signifikant höher sind<sup>3</sup>. Dennoch sind nur 23% der Angestellten engagiert oder anders ausgedrückt: Acht von zehn Mitarbeitenden machen bestenfalls Dienst nach Vorschrift<sup>4</sup>, was nach Schätzungen einen wirtschaftlichen Schaden von rund 8.8 Trillionen US-Dollar verursacht.

## Die Krise der Unternehmenskultur

Die Great Resignation ist eng mit der Krise der Unternehmenskultur, die momentan in vielen Organisationen herrscht, verbunden. Die Unternehmenskultur ist ein komplexes Gebilde aus Werten, Normen, Verhaltensweisen und Einstellungen, welche das Verhalten der Mitarbeitenden in einer Organisation prägen. In Zeiten der Krise kann die Kultur jedoch schnell zerfallen und

---

<sup>3</sup> Sull, D., Sull, C., & Zweig, P. (2022). The Great Resignation and the Great Reimagination: Part II. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-great-resignation-and-the-great-reimagination-part-ii/>

<sup>4</sup> Gallup. (2023). State of the Global Workplace. URL: <https://www.gallup.com/workplace/506879/state-global-workplace-2023-report.aspx>

schädliche Auswirkungen auf die Arbeitnehmenden haben. Eine gesunde Unternehmenskultur fördert stattdessen die Zusammenarbeit, Innovation und Mitarbeiterbindung.

Eine der Hauptursachen für Krisen der Unternehmenskultur und generelle Schief lagen in Organisationen ist die Diskrepanz zwischen den proklamierten Unternehmenswerten und der tatsächlichen Praxis. Dies führt zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Mitarbeitenden zur Führungsebene. Die Kohärenz zwischen den erklärten Werten und der tatsächlichen Umsetzung dieser, vor allem durch die Führungskräfte, hat einen äusserst wichtigen Zusammenhang, um eine gesunde und wertschätzende Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten<sup>5</sup>.

Eine weitere Herausforderung ist die mangelnde Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen. In einer sich rasch verändernden Welt ist es entscheidend, dass Organisationen ihre Firmenkultur kontinuierlich überdenken und anpassen, um nicht nur den Anforderungen des Marktes, sondern auch den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden gerecht zu werden. Dies erfordert eine starke Führung, welche letztendlich bereit dazu ist, den Wandel anzustossen, zu unterstützen, umzusetzen und auch vorzuleben.

### Wie erfolgreich sind Transformationsprozesse in Organisationen?

Die Fähigkeit einer Organisation, sich immer wieder erfolgreich und bewusst transformieren zu können, ist bereits heute zu einem Schlüsselfaktor für nachhaltigen Erfolg geworden.

### **Doch wie kann eine Organisation auf das Unplanbare und Unvorhersehbare bestmöglich vorbereitet werden?**

Historisch lag der Fokus in Organisationen bei Veränderungsprozessen meist auf rationalen und auf Logik basierten Ansätzen, bei denen Prozesse und Organisationsstrukturen im Zentrum standen.

In der jüngeren Vergangenheit wurde schliesslich damit begonnen, auch vermehrt Gewicht auf die emotionale und menschliche Komponente von Veränderungsprozessen zu legen. Allerdings hat sich die Erfolgsrate von Transformationsprozessen in den letzten 30 Jahren kaum merklich verändert:

### **Rund zwei Drittel aller Veränderungsprozesse in Organisationen sind nicht erfolgreich, sprich die Erfolgsquote liegt lediglich bei bescheidenen 30-33%<sup>6,7</sup>.**

Weshalb sind die Erfolgsraten so niedrig und welche Faktoren wären essenziell wichtig für eine erfolgreiche Organisationstransformation? Diesen zentralen Fragen sind vor kurzem namhafte Organisationen, wie die Saïd Business School, University of Oxford und EY (EYGS LLP) nachgegangen<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

<sup>6</sup> Kotter, J.P. (1995). 'Leading change: why transformation efforts fail', *Harvard Business Review*.

<sup>7</sup> "The future of transformation is human" (2021), Saïd Business School, University of Oxford and EY (EYGS LLP)

Eine zentrale Kernerkenntnis der Arbeit ist, dass sowohl Führungskräfte wie auch Mitarbeitende ganzheitlich betrachtet werden sollten – rational wie auch emotional. Die Forschungsarbeit identifiziert sechs Kernbereiche, die im Zentrum erfolgreicher Veränderungsprozesse stehen und die bei erfolgreich durchgeführten Transformationsprozessen zu einem hohen Anteil verwirklicht wurden:

1. Führung: Anpassung und Förderung der notwendigen Führungskompetenzen
  - a. Beginne damit, Dich selbst zu verändern
  - b. Zeige Mut, Neugier und Fürsorge
  - c. Stelle das richtige Team zusammen
2. Inspiration: Eine Vision schaffen, an die alle glauben können
  - a. Sei die Veränderung und warte nicht, bis Du verändern musst
  - b. Sei bereit, herausgefordert zu werden
  - c. Arbeite mit anderen zusammen und schaffe ein überzeugendes «Warum?»
3. Fürsorge: Aufbau einer Kultur, in der Meinungen geschätzt und gefördert werden
  - a. Sei transparent darüber, warum die jeweilige Veränderung angestrebt wird
  - b. Schaffe emotionale Sicherheit und suche den Input der Mitarbeitenden
4. Stärken: Verantwortlichkeiten klar definieren und frühzeitig auf Veränderung vorbereiten
  - a. Erwarte Vor- und Rückschritte und plane entsprechend
  - b. Verteile Kompetenzen und Ressourcen entsprechend der Zielvorstellung um
  - c. Definiere klar, welche Themen festgelegt sind und wo experimentiert werden darf
5. Aufbauen: Technologien und Fähigkeiten nutzen, um sichtbare Massnahmen voranzutreiben
  - a. Nutze Technologien, um die Vision zu erreichen
  - b. Schätze die Wirkung von Technologien auf die emotionale Befindlichkeit der Mitarbeitenden sorgfältig ab
  - c. Entwickle technische Fähigkeiten genauso wie die mentale Einstellung
6. Zusammenarbeit: Den bestmöglichen Weg finden, um sich zu vernetzen und gemeinsam zu arbeiten
  - a. Verändere bewusst die Art und Weise der Zusammenarbeit
  - b. Erlaube, dass Angestellte ihre Arbeiten und Abläufe selbst neu definieren
  - c. Baue bewusst Interdependenz zwischen Teams auf

Es sei hervorzuheben, dass bei mindestens 12 der 17 Unterpunkte (*durch Unterstreichung hervorgehoben*) unter den sechs Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Transformationsprozesse, der Mensch als Individuum im Zentrum steht.

Um die Wichtigkeit dieser Kernbereiche zu erfassen, genügt ein Blick in die Umfragestatistik: Effizient geführte Transformationsprozesse, bei denen die sechs Kernbereiche zu einem hohen Anteil realisiert wurden, waren zu 76% erfolgreicher und übertrafen dabei die definierten KPIs um 36%. Andererseits schnitten bei nicht erfolgreichen Transformationsprozessen die KPIs zu 77% unterdurchschnittlich ab.

## Sektion 2: Die Auswirkung von Stress auf Organisationen

Wenn das emotionale Wohlbefinden aller Mitarbeitenden ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Erfolg von Organisationen ist, was ist dann das Gegenteil davon? Es ist Stress: Ein Wort, so alltäglich und allgegenwärtig, dass es wie selbstverständlich zum heutigen Leben dazugehört. Es ist zum Normalzustand geworden, dass man entweder Stress hat, sich im Stress befindet oder Stress zum Teil sogar fälschlicherweise ein Synonym für Erfolg darstellt («I am crazy busy»). Sicher, eine Erklärung für Stress ist immer schnell gefunden: Wachsende Komplexität, steigende Unsicherheit, kurzlebige Entscheidungen, starke technologische Veränderungen, Umbrüche in der sozialen Struktur – eine endlose Liste.

Die Auswirkungen von Stress auf die individuelle Gesundheit und das Wohlbefinden sind gut dokumentiert. So ist es auch nicht verwunderlich, dass es eine Vielzahl von gutgemeinten Massnahmen gibt, diesem Thema zu begegnen. Und zu Recht! Immerhin gehen 60–80 % aller Arztbesuche auf emotionalen Stress zurück<sup>8</sup> und es besteht eine direkte Korrelation zwischen der weltweiten Todesursache Nummer eins – Herz-Kreislaufkrankungen – und Stress<sup>9</sup>.

Ebenso haben Burnouts am Arbeitsplatz in den letzten 10 Jahren sehr stark zugenommen und stabilisieren sich auf einem sehr hohen Niveau. Internationale Daten zeigen von Mitarbeitenden angegebene, prozentuale Burnout Raten von 42%<sup>10</sup> und in der Schweiz von 30%<sup>11</sup>. Dies sind gravierende Zahlen, da Menschen, welche einen Burnout erleiden, aufwendig wieder in das Arbeitsleben eingegliedert werden müssen und oft ihre volle, ursprüngliche Leistungsfähigkeit nicht wieder erreichen<sup>12</sup>.

Neben den Auswirkungen auf menschlicher Ebene sind auch die Kosten, die durch Stress verursacht werden, erheblich. Täglicher Stress wird von 44%-94% aller Mitarbeitenden empfunden und sogar 21% berichten, täglichen Ärger zu empfinden, der eine sehr starke Stresseemotion ist<sup>4,13</sup>. Publierte Daten aus den USA zeigen, dass Stress am Arbeitsplatz allein in den USA zu geschätzten Gesundheitskosten von jährlich 190 – 300 Milliarden Dollar beiträgt<sup>14,15</sup>.

Die tiefgreifenden wirtschaftlichen Auswirkungen, die Stress in einzelnen Organisationen verursacht, sind oft schwer quantifizierbar und bleiben daher häufig verborgen. Dies ist auch einer der Gründe, warum sich heute immer noch viele Firmen schwertun, in geeignete Programme zu investieren.

---

<sup>8</sup> Avey H, Matheny KB, Robbins A, Jacobson TA. Health care providers' training, perceptions, and practices regarding stress and health outcomes. *J Natl Med Assoc.* 2003;95(9):833, 836-84514527051

<sup>9</sup> Schneiderman, N., et al. (2005). Stress and health: Psychological, behavioral, and biological determinants. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 607-628.

<sup>10</sup> <https://futureforum.com/research/future-forum-pulse-winter-2022-2023-snapshot/>

<sup>11</sup> <https://ind.obsan.admin.ch/indicator/monam/emotionale-erschöpfung-alter-16-65>

<sup>12</sup> <https://www.enableme.ch/de/artikel/wiedereinstieg-nach-burnout-8974>

<sup>13</sup> <https://www.wrike.com/blog/stress-epidemic-report-announcement/>

<sup>14</sup> <https://www.stress.org/42-worrying-workplace-stress-statistics>

<sup>15</sup> Burton, W. N., et al. (2017). The Association of Medical Conditions and Presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2), 147-152.

Ein weiterer Grund mag sein, dass die meisten Anti-Stress-Programme lediglich Stresssymptome behandeln, und dadurch zwar Milderung, aber keine nachhaltige Verbesserung schaffen.

Die wirtschaftlichen Konsequenzen von Stress am Arbeitsplatz betreffen also bei weitem nicht nur den persönlichen Bereich der Mitarbeitenden. Es sind alle Ebenen innerhalb von Organisationen und alle Hierarchiestufen betroffen. Folgende Aspekte, welche durch Stress verursacht werden, tragen zu den Kosten für Organisationen bei.

### Kosten durch Absentismus und Präsentismus

Mitarbeitende, welche hohem Stress ausgesetzt sind, melden sich 1.5-mal häufiger als abwesend oder gehen trotz Krankheit zur Arbeit<sup>16</sup>. Folglich sind diese dann weniger belastbar und vor Ort geistig abwesend, was die Organisationen wirtschaftlich erheblich belastet.

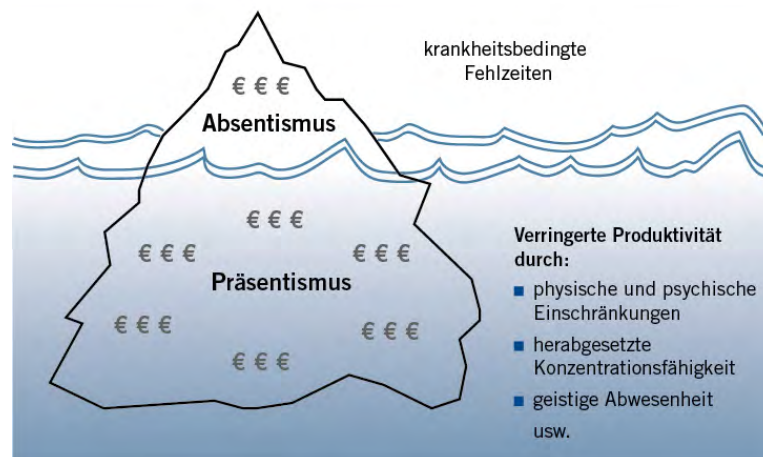


Abbildung 1: Schematische Darstellung von Kosten durch Absentismus und Präsentismus; Grafik: <https://www.asu-arbeitsmedizin.com/>

Dies führt nicht nur zu steigenden Gesundheitskosten, sondern stört auch die Kontinuität der Arbeitsabläufe und verringert dadurch die Effizienz von Organisationen. Daten aus Deutschland zeigen, dass krankheitsbedingte Fehlzeiten 2014 volkswirtschaftlich zu einem Produktionsverlust von rund 57 Mrd. Euro bzw. einem Verlust an Arbeitsproduktivität (Ausfall an Bruttowertschöpfung) von 90 Mrd. Euro geführt haben<sup>17</sup>.

In den USA werden die jährlichen Kosten durch depressionsbedingten Absentismus auf 51 Milliarden US-Dollar geschätzt, die weitere 26 Milliarden US-Dollar an Behandlungskosten nach sich ziehen<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Goetzel, R. Z., et al. (2017). The health and productivity cost burden of the "top 10" physical and mental health conditions affecting six large U.S. employers in 1999. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(11), 1141-1147.

<sup>17</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2016, s. „Weitere Infos“)

<sup>18</sup> <https://www.stress.org/42-worrying-workplace-stress-statistics>

## Kosten durch Produktivitätsverlust

Dass Kosten durch stressbedingten Produktivitätsverlust entstehen, ist nicht verwunderlich, da die Produktivität von Mitarbeitenden entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist. Mitarbeitende, welche sich im Stress befinden, sind um 25% unproduktiver als ausgeglichene Mitarbeitende<sup>19</sup>, vor allem deshalb, weil sie über die Dinge nachdenken, die den Stress auslösen.

Die Produktivität durch Stress wird unter anderem dadurch beeinträchtigt, weil die kognitiven Fähigkeiten, die Entscheidungsfähigkeit und die Qualität der getroffenen Entscheidungen signifikant verringert werden<sup>20</sup>.

Ausserdem zeigt eine im Harvard Business Review veröffentlichte Studie, dass Kosten in Form von Produktivitätsverlust verursacht werden, die bis zu 34% der jährlichen Gehaltskosten entsprechen, wenn die Mitarbeitenden Stress ausgesetzt sind oder Stress empfinden<sup>21</sup>.

## Kosten durch Mitarbeiterfluktuation

Unter anderem führen hohe Stresslevel zu einer höheren Mitarbeiterfluktuation. Dies ist eine Komponente, die von Stress verursachte Kosten stark mit der Unternehmenskultur verknüpft. Schätzungen zufolge ist Burnout für bis zu 50% der jährlichen Mitarbeiterfluktuationen verantwortlich<sup>22</sup>.

Schwer messbar ist der Verlust an Erfahrung, unter welchem Organisationen leiden, wenn vor allem langjährige Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.

Messbar sind jedoch die beträchtlichen Kosten, die entstehen, wenn ein Mitarbeitender ersetzt werden muss. Diese liegen je nach Rolle und Fachkenntnis des Mitarbeitenden zwischen 16% und 213% des Jahresgehalts<sup>23,24</sup>.

## Kosten durch die Einschränkung der Kreativität und Innovation

Gestresste Mitarbeitende entwickeln oft einen sehr engen Fokus und sehen häufig weder Alternativen, noch Lösungen für ihre Herausforderungen. Dadurch beeinträchtigt Stress ihre Kreativität und Innovationskraft. Folglich ist in Organisationen, in denen ein erhöhtes

---

<sup>19</sup> Schaufeli, W. B., et al. (2009). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

<sup>20</sup> Peters, J., et al. (2006). Stress and decision-making: Neural correlates of the interaction between stress, executive functions, and decision making under risk. *Journal of Neuroscience*, 26(33), 8960-8966.

<sup>21</sup> "The Impact of Employee Engagement on Performance". Harvard Business Review, 2016.

<sup>22</sup> <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2019/06/05/burnout-is-sabotaging-employee-retention-three-things-you-must-know-to-help/?sh=7928abca5f0e>

<sup>23</sup> Heintz, S. J., et al. (2018). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. Center for American Progress.

<sup>24</sup> Society for Human Resource Management (SHRM). (2019). 2019 Employee Benefits. Retrieved from <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/Documents/SHRM%20Employee%20Benefits%202019%20Executive%20Summary.pdf>

Stresslevel vorliegt, die Innovationskraft oft bis zu 45% reduziert<sup>25</sup>. Ebenfalls wurden vergleichbare Daten in Bezug auf die kreative Leistung von Organisationen erhoben: Ein stressiges Arbeitsumfeld senkt die kreative Leistung der Mitarbeitenden um bis zu 45%<sup>26</sup>. Innovationsfähigkeit und Kreativität sind entscheidende Kompetenzen, die benötigt werden, um Organisationen in der aktuellen welt- und wirtschaftspolitischen Lage erfolgreich navigieren zu können.

### Versicherungs- und Gesundheitskosten

Stressbedingte Erkrankungen erhöhen nicht nur die Gesundheitskosten, sondern treiben auch die Versicherungsprämien der Organisationen in die Höhe. Eine Analyse von Daten hat ergeben, dass gestresste Mitarbeitende in der Regel 46 % höhere Gesundheitskosten für Organisationen verursachen, als ihre nicht gestressten Kollegen<sup>27</sup>.

Ebenfalls sterben in den USA jährlich geschätzt 120'000 Menschen an den direkten Folgen von arbeitsbedingtem Stress, darüber hinaus entstehen Gesundheitskosten von rund 190 Milliarden US-Dollar<sup>28</sup>.

### Rechts- und Compliancekosten

Je nach Rechtssystem kann es wegen Burnout oder anderen Erkrankungen, die durch Stress ausgelöst wurden, zu Verstößen gegen Compliance-Vorschriften kommen, was die rechtlichen Kosten von Organisationen erhöht. Hierdurch trägt Stress am Arbeitsplatz in den USA zu geschätzten 300 Milliarden Dollar an jährlichen Rechtsanwaltskosten und Strafen bei<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> Trougakos, J. P., et al. (2015). Hide or Seek? When and How Status Loss Affects the Well-Being of the Previously Advantaged. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 279-294.

<sup>26</sup> Baas, M., et al. (2008). The impact of social stress on creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 919-933.

<sup>27</sup> Goh, J., et al. (2015). The Impact of a Corporate Culture of Health on the Cost of Employee Health Benefits. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 239-250.

<sup>28</sup> <https://www.stress.org/42-worrying-workplace-stress-statistics>

<sup>29</sup> "Stress in America Survey". American Psychological Association, 2019.

## Sektion 3: Bewusstsein und Gewohnheiten

Das gängigste Modell, um menschliche Bewusstheit zu beschreiben, geht – auch wenn dieser es nie so bezeichnet hat – auf Sigmund Freud zurück und ist als das «Eisbergmodell» bekannt. Die verschiedenen Ebenen des Eisbergs repräsentieren hierbei unterschiedliche Ebenen des menschlichen Erlebens und Verhaltens<sup>30,31,32</sup>.



Abbildung 2: Schematische Darstellung von Bewusstsein

### 1. Bewusst

Die Spitze des Eisbergs stellt die bewusste Ebene dar. Diese beinhaltet Gedanken, Wahrnehmungen, Gefühle und Handlungen, welche die Menschen zu jedem Zeitpunkt aktiv erleben und kontrollieren können. In diesem Bereich ist auch der bewusste Verstand, das logische und kritische Denken und die Willenskraft angesiedelt.

### 2. Vorbewusst

Die nächste Ebene des Eisbergs besteht aus Gedanken, Erinnerungen und Informationen, welche den Menschen nicht unmittelbar im Bewusstsein sind. Diese

---

<sup>30</sup> Freud, S. (1915). The Unconscious. In The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, Volume XIV (1914-1916): On the History of the Psycho-Analytic Movement, Papers on Metapsychology and Other Works (pp. 159-215)

<sup>31</sup> Kihlstrom, J. F. (1987). The cognitive unconscious. *Science*, 237(4821), 1445-1452

<sup>32</sup> Wilson, T. D., & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: Unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological Bulletin*, 116(1), 117-142



können aber, wenn die Aufmerksamkeit der Bewusstheit darauf gelenkt wird, leicht abgerufen werden. Freud bezeichnet das Vorbewusstsein als ein «geistiges Wartezimmer» in dem Gedanken verweilen, bis sie vom Auge des Bewussten wahrgenommen werden<sup>33</sup>. Beispiele hierfür sind Telefonnummern, welche aus dem Gedächtnis abgerufen werden können oder Gedanken, die zu gewissen Verhaltensweisen, welche als Gewohnheit ablaufen, gehören.

### 3. Unterbewusst

Das Unterbewusstsein stellt die tiefste Ebene des Eisbergs dar und enthält Gedanken, Gefühle und Erinnerungen, die ausserhalb des bewussten Zugriffes liegen. Freud glaubte, dass hier unbewusste Triebe, verdrängte Erinnerungen und unbewusste Konflikte liegen, welche einen erheblichen Einfluss auf unser Verhalten haben, ohne dass wir uns dessen bewusst sind.

Das Eisbergmodell liefert keine qualitativen Angaben darüber, wieviel Prozent sich im Bewussten oder Unbewussten (Vorbewusst plus Unterbewusst) befinden. Im Internet finden sich Aussagen, dass bis zu 95% des menschlichen Verhaltens auf unbewussten Gewohnheiten basiert, was jedoch bisher weder von psychologischer, als auch von sozialwissenschaftlicher Forschung bestätigt wurde. Es kann jedoch angenommen werden, dass sich ein Grossteil des menschlichen Verhaltens auf unbewusste Muster und Gewohnheiten zurückführen lässt.

Die Bewusstheit hat einen grossen Einfluss darauf, wie Menschen sich verhalten und zugleich Entscheidungen treffen. Auch hier lassen sich keine wissenschaftlich fundierten Quantifizierungen referenzieren, allerdings haben Kognitiv- und Neurowissenschaften wichtige Erkenntnisse in diesem Bereich geliefert<sup>34,35,36</sup>.

#### 1. Automatische vs. kontrollierte Verarbeitung

Es wird zwischen «automatischer» und «kontrollierter» Verarbeitung unterschieden. Automatische Verarbeitung erfolgt weitgehend unbewusst und benötigt daher auch weniger Aufmerksamkeit. Da das menschliche Gehirn ständig Muster erkennt und Gewohnheiten entwickelt, erfolgen viele Entscheidungen und Handlungen aufgrund automatischer Prozesse. Kontrollierte Verarbeitung findet bewusst statt. Dementsprechend wird mehr Energie und Aufmerksamkeit benötigt, was die seltenere Anwendung erklärt.

#### 2. Bewusstsein und Reflexion

Bewusste, reflektierte Entscheidungen werden typischerweise dann getroffen, wenn Menschen zum Beispiel komplexe, berufliche Entscheidungen zu treffen haben oder vor moralischen Dilemmata stehen. Diese Form der Entscheidungsfindung ist durch das bewusste und aktive Reflektieren von Vor- und Nachteilen, sowie Optionen charakterisiert. Diese Art der Entscheidungsfindung benötigt Zeit und Energie, in Form von Aufmerksamkeit. Es sei zu erwähnen, dass keine noch so «bewusste»

---

<sup>33</sup> Freud, S. (1924). A general introduction to psychoanalysis., 1924, p. 306

<sup>34</sup> Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux

<sup>35</sup> Bargh, J. A. (1994). The four horsemen of automaticity: Awareness, intention, efficiency, and control in social cognition. In Handbook of social cognition (Vol. 1, pp. 1-40). Oxford University Press

<sup>36</sup> Gollwitzer, P. M., & Bargh, J. A. (1996). The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior. Guilford Press

Entscheidung unterbewusste Persönlichkeitsanteile, Muster oder Glaubenssätze miteinbeziehen kann.

### 3. Vorbewusste Verarbeitung

Ein wesentlicher Teil der Entscheidungsfindung basiert auf vorbewusster Verarbeitung der Informationen, die im Umfeld wahrgenommen werden. Diese Informationen werden ohne bewusstes Denken, sondern aufgrund bestehender Erfahrungswerte, Muster und Gewohnheiten eingeordnet und zur Entscheidungsfindung herangezogen. Besonders hilfreich ist dieser Mechanismus bei der Beurteilung von Gefahren oder bei der Wahrnehmung subtiler Informationen in sozialen Situationen.

### 4. Individuelle Unterschiede

Es sei an dieser Stelle besonders darauf hinzuweisen, dass der Grad der Reflexion und der bewussten Entscheidungsfindung stark von Individuum zu Individuum variieren kann. Manche Menschen handeln impulsiver, während andere mehr Zeit mit der Entscheidungsfindung verbringen.

Keiner möchte bewusst schlechte oder unangebrachte bzw. unkonstruktive Entscheidungen treffen, wird dies aber unweigerlich aufgrund der persönlichen Unbewusstheit – sowohl im privaten wie auch im beruflichen Leben – tun. Situativ können Entscheidungen aus dem «unbewussten Denken» allerdings auch zu besseren Entscheidungen führen.

⇒ Fälschlicherweise können als relevant interpretierte Informationen und frühere Erfahrungen dazu führen, dass Entscheidungen getroffen werden, welche nicht den bewussten Überzeugungen der Entscheider entsprechen. Die bewusste Entscheidung zur aufmerksamen Selbstreflektion kann helfen, vor- und unterbewusste Einflüsse zu korrigieren<sup>37</sup>.

⇒ Alltagshandlungen und soziale Interaktionen werden häufig von vor- und unterbewussten Gewohnheiten beeinflusst. Die Gewohnheiten werden durch externe Reize aus dem sozialen oder beruflichen Umfeld aktiviert und können dazu führen, dass menschliches Verhalten nicht bewusst entschieden, sondern von äusseren Reizen dominiert wird. Das Bewusstsein stellt oft eine nachträgliche Rationalisierung des entsprechenden Verhaltens dar, welches jedoch meist auf unbewussten Prozessen basiert<sup>38</sup>.

⇒ «Unbewusstes Denken» kann allerdings situativ auch zu besseren Entscheidungen führen und dann, wenn so komplexe Informationen vorliegen, welche eine bewusste Analyse überfordern könnten<sup>39</sup>, auch nützlich sein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Entscheidungen und menschliches Verhalten zum grössten Teil auf vor- und unterbewusst ablaufenden Mustern, Gewohnheiten und

---

<sup>37</sup> Wilson, T. D., & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: Unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological Bulletin*, 116(1), 117-142.

<sup>38</sup> Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54(7), 462-479.

<sup>39</sup> Dijksterhuis, A. (2004). Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 586-598.

Konditionierungen beruhen. Das Unbewusste hat einen grossen Einfluss darauf, wie Menschen denken, handeln und fühlen<sup>40</sup>. Dadurch wird die Unbewusstheit zu einem grossen blinden Fleck. Dieser blinde Fleck der Unbewusstheit stellt deswegen für Privatpersonen, wie auch für Unternehmen, gleichermassen einen grossen Risikofaktor sowie gleichzeitig ein enormes Entwicklungspotential dar.

## Gewohnheiten: Fluch oder Segen?

Wie bereits erörtert spielen Gewohnheiten bei der Entscheidungsfindung und im Alltagsverhalten, sowohl im Privaten als auch im Beruflichen, eine wesentliche Rolle. Vor allem vor- und unterbewusste Gewohnheiten stellen, falls es sich um negative Gewohnheiten handelt, ein grosses Entwicklungspotential dar. An dieser Stelle soll nun erörtert werden, wie Gewohnheiten entstehen und welche Teile des Gehirns dabei eine wichtige Rolle spielen\*.

Was genau ist eine Gewohnheit?

Eine Gewohnheit wird in der Regel als eine wiederholte Verhaltensweise oder Handlung definiert, welche routinemässig und fast automatisch, auch oft ohne bewusstes Nachdenken oder mit einer Absicht, ausgeführt wird. Gewohnheiten sind Verhaltensmuster, die im Laufe der Zeit durch wiederholte Ausführung einer bestimmten Handlung oder eines bestimmten Verhaltens erworben werden. Gewohnheiten bestehen aus Gedanken, Gefühlen und Handlungen<sup>41</sup>.

Da ohne Denken keine Entscheidung und keine Handlung geschehen kann, steht das Denken im Zentrum der Gewohnheit. Eine Gewohnheit ist letztlich nichts anderes als ein starkes neuronales Netz zwischen verschiedenen Synapsen und Neuronen, das sehr häufig genutzt wird. D.h. je häufiger man eine Tätigkeit ausübt, desto stärker wird das entsprechende neuronale Netzwerk.

In der Lernforschung gibt es dazu einen Merksatz, der von Donald Hebb, einem kanadischen Psychologen, geprägt wurde: „Neurons that fire together, wire together“. Da das Gehirn von Natur aus energieeffizient arbeiten will, übersetzt es, ganz nach dem Motto „Use it or lose it“<sup>42</sup>, möglichst viele Aktivitäten in Gewohnheiten.

Das Gehirn unterscheidet dabei jedoch nicht zwischen guten und schlechten Gewohnheiten. Ohne Gewohnheiten wäre das Gehirn von den Details des Alltags häufig überfordert. Daher bestimmen Gewohnheiten im Generellen das Leben - ob bewusst oder unbewusst.

Gewohnheiten haben aber auch den Sinn, den Menschen mehr mentale Energie zur Verfügung zu stellen, um Wichtigeres zu erledigen. Wobei dieses Energiesparen wiederum ein eingeschliffenes Verhalten zu ändern erschwert, denn diese Steuerung liegt in einem Areal des Gehirns, der nicht bewusst kontrolliert werden kann.

---

<sup>40</sup> Hassin, R. R., Uleman, J. S., & Bargh, J. A. (Eds.). (2005). *The new unconscious*. Oxford University Press.

\* Diese Arbeit hat nicht den Anspruch eine wissenschaftliche Arbeit über das Gehirn darzustellen. Es werden an dieser Stelle vereinfacht Informationen und Zusammenhänge erläutert, die dem aktuellen Forschungsstand entsprechen.

<sup>41</sup> Wood, W., Neal, D. T., & Quinn, J. M. (2005). Habits in everyday life: Thought, emotion, and action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1281-1297

<sup>42</sup> Stangl, W. (2023, 21. Oktober). Gewohnheit. *Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik*. <https://lexikon.stangl.eu/6140/gewohnheit>.

Wenn Gewohnheiten mit den aktuellen Zielen einer Person übereinstimmen, sind diese nützlich und manchmal sogar überlebenswichtig. Tun sie dies aber nicht, oder nicht mehr, weil sich die Ziele der Person geändert haben, stören sie oft nur, rauben Zeit, Energie und schädigen manchmal auch die Gesundheit. Da Gewohnheiten sehr tief in der Gehirnstruktur verankert sind, benötigt es mehr Aufmerksamkeit und Energie diese zu ändern.

#### Beispiel einer «guten» Gewohnheit: Zu einer festen Uhrzeit ins Bett gehen

Die Person weiss, dass ein regelmässiger Schlaf förderlich für ihre Gesundheit und die Leistungsfähigkeit ist und möchte diese Gewohnheit etablieren.

Basierend auf diesen Gedanken beschliesst die Person, sich regelmässig Erinnerungen einzurichten, welche an die gewünschte Schlafenszeit erinnern. Auch wenn sich die Person anfangs noch nicht müde fühlt, geht sie zur geplanten Zeit ins Bett und stellt sich ebenfalls für den nächsten Morgen den Wecker auf dieselbe Zeit. Am nächsten Morgen fühlt sich die Person, da sie den Vorsatz umgesetzt hat, frisch und stolz. Dieses Erlebnis inspiriert die Person zu weiteren Gedanken, welche den Vorsatz, zu einer festen Zeit ins Bett zu gehen, bestätigen. Wenn die Person diesen Ablauf über einige Wochen beibehält, verändert sie durch das Festigen neuer Netzwerke ihre Gehirnstruktur. Sie wird die Erinnerungen am Tag nicht mehr benötigen, da sich auch das Körpergefühl verändert hat. Die Person wird automatisch um die gewohnte Zeit sowohl Müdigkeit als auch den Wunsch, ins Bett zu gehen, empfinden.

#### Beispiel einer «schlechten» Gewohnheit: Verärgerte Reaktion auf E-Mails

Eine Person bekommt eine E-Mail von Mitarbeiter X. Alleine das Erscheinen des Absenders im Posteingang der Mailbox löst in der Person ein Gefühl von Ärger und Genervtheit aus, ohne den Inhalt der E-Mail überhaupt zu kennen. In diesem Fall reagiert die Person auf die E-Mail aus Gewohnheit, welche auf Bekanntem aus der Vergangenheit beruht. Wie im nächsten Kapitel beschrieben wird, sind Ärger und Genervtheit Gefühle, die auf Stresshormonen beruhen. In diesem Beispiel benutzt die erwähnte Person eine E-Mail von Mitarbeiter X, um die eigene Stressreaktion am Laufen zu halten, welche mittlerweile für die Person zum Normalzustand geworden ist.



Abbildung 3: Entstehung von Gewohnheiten

Immer wiederkehrende Zyklen aus Gedanken, Handlungen und Gefühlen werden zu Gewohnheiten. Die Wiederholung von Gewohnheiten wird wiederum zu Einstellungen und Glaubenssätzen. Sich wiederholende Einstellungen und Glaubenssätze werden zu Überzeugungen, welche sich bei Wiederholung zu Charakterzügen entwickeln. Zusammengenommen bilden diese Abläufe die Grundlage dafür, wie sich die menschliche Persönlichkeit entwickelt. Historisch werden diese Abläufe bereits in der Hermetik<sup>43</sup> sowie im Talmud<sup>44</sup> erwähnt.

Was bedeutet das für die Einzelperson: Das Gefühl, welches Menschen als «Ich-Gefühl» kennen und wahrnehmen, ist weder «vom Himmel gefallen» noch «in Stein gemeißelt». Es ist die Ansammlung von zum grossen Teil konditionierten Gewohnheiten und unterbewussten Abläufen. Als Ergebnis wird ein Leben in der «comfort zone» geführt, bei welchem alles beim Bekannten bleibt, selbst wenn dies oft Negatives oder Unbefriedigendes beinhaltet.

---

<sup>43</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Hermetik>

<sup>44</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Talmud>

## Sektion 4: Stress

Stress. Die Volkskrankheit. Das Dauersymptom. Eines der omnipräsentesten Themen im beruflichen wie auch privaten Umfeld. Stress zu überwinden ist das Ziel unzähliger Transformations- und betrieblicher Gesundheitsinitiativen. Die nachhaltige Lösung gegen Stress scheint, trotz all des betrieblichen Aufwands, noch nicht gefunden zu sein. Kann es sein, dass alle Ansätze und Strategien, Stress zu verringern, eine entscheidende und grundlegende Komponente von Stress vernachlässigen oder aus Unbewusstheit übersehen?

### Was ist Stress überhaupt?

Die Stressreaktion ist eine im Körper eingebaute Überlebensversicherung von Lebewesen. Sie wird vom sogenannten autonomen Nervensystem gesteuert und ausgelöst, wenn der Organismus eine potentiell lebensbedrohliche Situation wahrnimmt.

Das autonome Nervensystem besteht aus zwei Subsystemen: Dem sympathischen und dem parasympathischen System. Vereinfacht gesagt handelt es sich um ein einfaches binäres System, in welchem entweder der eine oder der andere Arm aktiv ist. Im «Normalbetrieb» ist der parasympathische Arm des autonomen Nervensystems aktiv.

Beim Menschen befindet sich das autonome Nervensystem im sogenannten limbischen Gehirn und steuert – wie der Name autonom = automatisch bereits sagt – unterschiedliche lebenswichtige Körperfunktionen wie z.B. den Herzschlag, den Blutdruck, den Blutzuckerspiegel, den Hormonhaushalt...kurzum all die Funktionen, mit deren Steuerung die Lebewesen komplett überfordert wären, müssten sie diese bewusst kontrollieren.

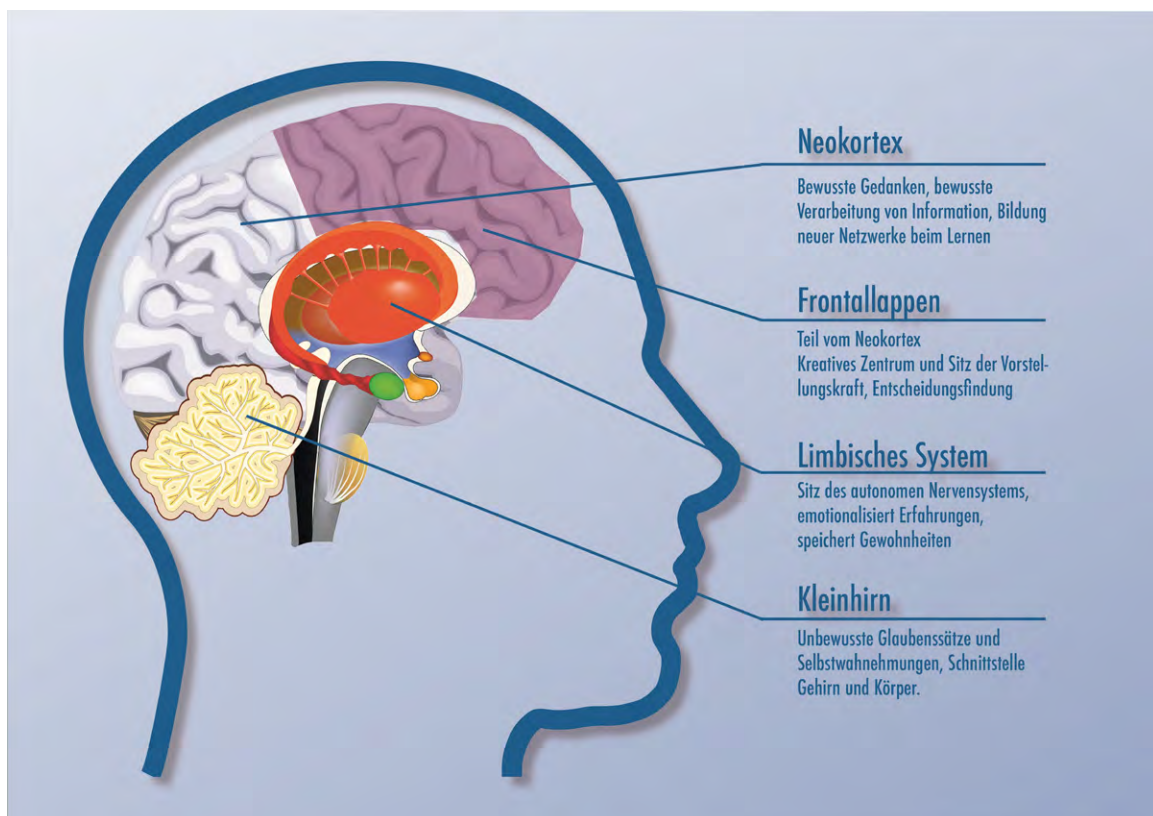


Abbildung 4: Vereinfachte schematische Abbildung des Gehirns und Hervorhebung der Bereiche, die massgeblich an Stressreaktion und Gewohnheiten beteiligt sind.

Wenn also eine bedrohliche Situation wahrgenommen wird, dann wird die Stressreaktion aktiviert. Der Körper mobilisiert daraufhin alle verfügbare Energie, um das Lebewesen auf die Bedrohungssituation vorzubereiten. Hormone wie Adrenalin, Cortisol und Noradrenalin werden ausgeschüttet. Die Durchblutung der Muskeln wird erhöht und das Herz-Kreislaufsystem wird hochgefahren.

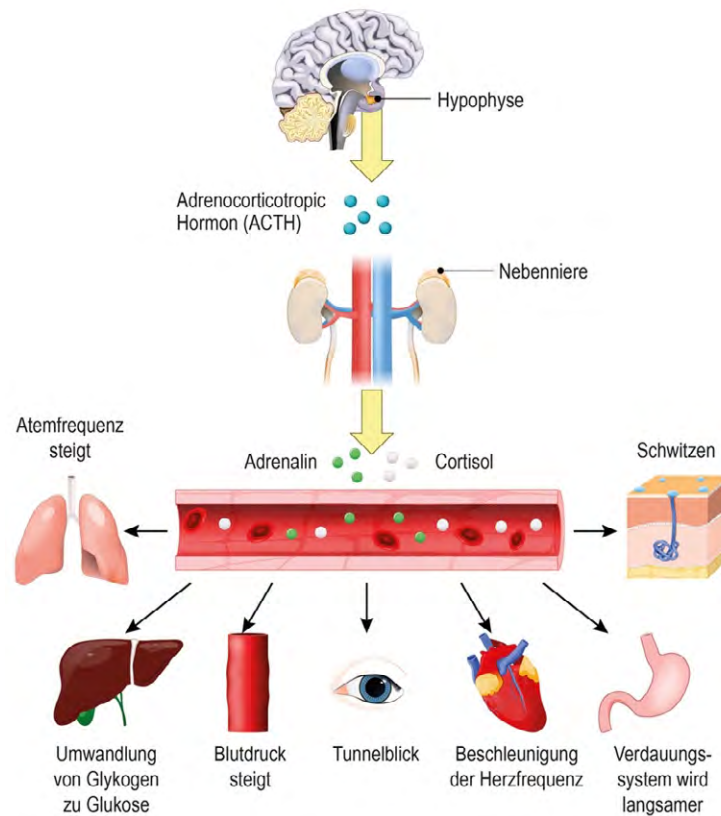


Abbildung 5: Schematische Abbildung der Stressreaktion: Grafik: <https://www.sicherearbeit.at/ausgaben/2021/sonderausgabe-2-2021/psychoziale-belastungen-physische-auswirkungen>

Gleichzeitig wird die Aktivität in den für das unmittelbare Überleben nicht wichtigen Körperfunktionen reduziert. Das Immunsystem, die Verdauungs- und Reproduktionsorgane werden heruntergefahren. Der Körper erfährt ein Energiehoch, um entweder kämpfen, flüchten oder sich verstecken zu können (Englisch: fight or flight response)<sup>45</sup>.

Normalerweise reguliert sich im Anschluss das autonome Nervensystem, wenn die Bedrohung wieder vorbei ist, von selbst. Der Organismus wechselt nun vom Stress/Überlebensmodus zurück in den normalen Seinszustand – vom sympathischen zurück in das parasympathische System. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist ein Zebra, welches 15 Minuten nachdem es einem Löwen entkommen ist, wieder friedlich in der Savanne steht und grast.

<sup>45</sup> Cannon WB. Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent researches into the function of emotional excitement. New York: D. Appleton & Company; 1915. <https://doi.org/10.1037/10013-000>

Die Funktion des autonomen Nervensystems, die dem evolutionstechnisch jüngeren Neokortex und dem Frontallappen zugeschrieben wird, hat nichts mit Intelligenz zu tun. Daher schützt Intelligenz weder vor Stress, noch ist es eine Frage der Intelligenz, ob man sich im Alltag mehr oder weniger gestresst fühlt.

Während das biologische Modell die physiologischen Reaktionen in einer Stresssituation beschreibt, konzentrieren sich psychologische Modelle darauf, welche Reize als Stressoren wahrgenommen werden und wie ihre Verarbeitung verläuft.

Die psychologische Stressperspektive betont dabei die Bedeutung der kognitiven Bewertung. Stress existiert nicht per se – er ist das, was von einer Person als solcher wahrgenommen wird. Gemäß dem *Transaktionalen Stressmodell* entsteht Stress, wenn die Person eine Situation, mit der sie konfrontiert ist, als herausfordernd erlebt, jedoch nicht unmittelbar weiß, wie sie mit dieser umgehen soll. Somit könnte jede Situation einen Stressor darstellen<sup>46</sup>.

Soziologische Modelle richten ihren Fokus auf die Entstehung von Stress im sozialen Kontext, wie z. B. auf Stressoren in der Arbeitswelt oder auf soziale Unterstützung als Bewältigungsressource. Dabei spielt vielfach die Disbalance zwischen Personen- und Umweltfaktoren eine Rolle.

Gemäß dem *Anforderungs-Kontroll-Modell* entsteht Stress in der Arbeitswelt bei fehlender Balance zwischen den Anforderungen einer Tätigkeit und den Kontrollmöglichkeiten, die eine Person hat<sup>47</sup>. Je höher die Anforderungen und je geringer die Kontrollmöglichkeiten sind, desto größer ist der Stress. Zusätzlich verschärft mangelnder sozialer Rückhalt das stressbedingte Risiko.

**Unabhängig davon, ob der Auslöser der Stressreaktion ein Raubtier oder eine als herausfordernd wahrgenommene Situation darstellt, die biologischen Abläufe und hormonellen Änderungen, welche im Körper ablaufen, sind die gleichen und bewirken dieselben körperlichen und sozialen Veränderungen.**

## Emotionaler Stress

Die biologische Stressreaktion kann auf unterschiedliche Arten ausgelöst werden:

1. Körperlicher Stress: Verletzungen, Unfälle, etc.
2. Chemischer Stress: Umweltgifte, Alkohol, Bakterien und Viren, etc.
3. Emotionaler Stress: Streit, Angst, Stau, langsame Internetverbindung, Abgabetermine, Schulden, etc.

Körperlicher und chemischer Stress können durch Abschätzung von Risiken und beispielsweise einer gesunden Lebensweise minimiert werden. Diese haben ebenfalls gemeinsam, dass immer physische Ursachen beteiligt sind.

---

<sup>46</sup> Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

<sup>47</sup> Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.



Wie verhält sich das bei emotionalem Stress? Die zehn häufigsten Ursachen<sup>48</sup> für emotionalen Stress sind:

1. Finanzielle Sorgen
2. Zeitdruck im Beruf
3. Streit oder Ärger in der Familie
4. Gesundheitliche Sorgen
5. Hohe Ansprüche an sich selbst
6. Zu viele Termine und Verpflichtungen in der Freizeit
7. Konflikte mit Nahestehenden
8. Familiäre Verpflichtungen
9. Beziehungsprobleme
10. Im Straßenverkehr

Was passiert also, wenn Menschen unter emotionalem Stress leiden? Wir erinnern uns: Stress ist eine vom vegetativen Nervensystem gesteuerte Notfallreaktion, welche dem Organismus erlaubt, in einer lebensbedrohlichen Situation zu überleben.

Keiner der oben genannten Punkte stellt eine unmittelbare lebensbedrohliche Situation dar. Also ist es nicht die Situation als solche, welche die Stressreaktion im Körper auslöst. Was wird nun allgemein als Auslöser von emotionalem Stress gesehen? Hier finden sich häufig unterschiedliche Bereiche:

#### Psychosoziale Ursachen

- geringes Selbstwertgefühl
- verschiedene Ängste (z.B. Arbeitsplatzverlust)
- Verlust wichtiger Bezugspersonen
- Mangelndes Feedback
- fehlende Anerkennung
- fehlende Unterstützung
- ungelöste Konflikte
- Konkurrenzdruck
- Diskriminierung und Mobbing
- Leistungsdruck (quantitative und qualitative Überforderung)
- geringe systematische Problemlösungskompetenz
- unangepasstes Verhältnis zwischen Aufgaben und Verantwortung

#### Belastende Aufgaben

- fehlende Organisation
- zu hohe Arbeitsteilung
- ungenaue / zu viele / sinnlose Regelungen
- wenig Kontrolle
- fehlende Arbeitsprozesse
- unklare Zuständigkeiten
- fehlende oder unvollständige Informationen
- widersprüchliche Anweisungen

#### Äußere Ursachen

---

<sup>48</sup> <https://hellobetter.de/stress-stressfaktoren/>

- allgemeine Arbeitsbedingungen
- Lärm
- Licht
- Temperatur
- Sicherheitsprobleme
- permanente Störungen
- fehlerhafte Arbeitsinstrumente
- Schichtarbeit

Aber auch für diese oben genannten Ursachen gilt: es handelt sich sicherlich um unangenehme, jedoch nicht um akut lebensbedrohliche Situationen. Wodurch wird dann die Stressreaktion ausgelöst?

**Emotionaler Stress wird durch die Gedanken der Person über eine Situation ausgelöst.**

Und diese Gedanken basieren darauf, wie die Person eine Situation wahrnimmt. Diese Wahrnehmung beruht wiederum auf persönlichen Erfahrungen und Prägungen, sowie bewussten und unbewussten Gewohnheiten.

Wie bereits erwähnt schützt Intelligenz nicht vor Stress. Allerdings ist der Mensch, dank seines entwickelten Gehirns, als einziges Säugetier dazu in der Lage, eine Stressreaktion allein durch Gedanken auszulösen.

#### Das Zusammenspiel von Gehirn und Körper – wie entstehen Gefühle?

Der Entstehungsprozess von Gefühlen ist komplex und vielschichtig. Es ist weitestgehend akzeptiert, dass Gefühle von Gedanken ausgelöst werden<sup>49</sup>. Neurologisch vereinfacht ausgedrückt, werden Gedanken im Gehirn durch bestimmte Gruppen von vernetzten Nervenzellen im Neokortex, welche zum Zeitpunkt des Gedankens gemeinsam aktiv sind, abgebildet. Wenn durch diese Gedanken ein bestimmtes inneres Bild im Kopf entsteht, welches die Person für real hält und daran glaubt, dann wird das limbische System aktiviert.

Das limbische System wiederum produziert eine Reihe von Botenstoffen (Neuropeptide), welche zu verschiedenen hormonellen Zentren in den Körper gesendet werden. Neuropeptide lösen daraufhin in den hormonellen Zentren die Produktion von Hormonen aus, welche anschliessend im Körper ausgeschüttet werden und folglich unterschiedliche Wirkungen haben können, was von der Person schlussendlich als Gefühl wahrgenommen wird. Das ist unter anderem der Grund, weshalb Personen beispielsweise lächeln, wenn sie sich glücklich fühlen, oder aber anfangen zu schwitzen, falls Nervosität gefühlt wird.

- ⇒ Gedanken finden im Gehirn statt, Gefühle im Körper
- ⇒ Gedanken sind biologisch als neuronale Netzwerke abgebildet
- ⇒ Gefühle sind durch einen spezifischen biochemischen Zustand im Körper definiert

---

<sup>49</sup> Scherer, K. 2009. The dynamic architecture of emotion: evidence for the component process model. Cogn. Emot. 23:1307–51. doi:10.1080/02699930902928969

Aus persönlicher Erfahrung sind diese Schilderungen leicht nachzuvollziehen, denn man macht sich z.B. über einen letzten oder kommenden Urlaub positive Gedanken, woraufhin man sich gut fühlt. Denkt man hingegen über ein eher enttäuschendes Erlebnis nach, fühlt man sich dementsprechend meist schlecht.

In Alltagssituationen laufen häufig die unten gelisteten oder ähnliche Gedanken im Kopf ab. Je nachdem wie sie eine Person für sich beantwortet, werden unterschiedliche Gefühle wahrgenommen:

- ⇒ War das Geschehene unerwartet?
- ⇒ War das Geschehene angenehm?
- ⇒ Wird das Geschehene es mir leichter oder schwerer machen, das zu erreichen, was ich möchte?
- ⇒ Kann ich kontrollieren, was als Nächstes passiert?
- ⇒ Werde ich mit dem, was geschehen ist, zurechtkommen können?
- ⇒ Stimmt das Geschehene mit dem überein, was ich für richtig oder falsch halte?
- ⇒ Ist das Geschehene meine Schuld oder die von jemand anderem?

Es gilt festzuhalten, dass die emotionale Reaktion im Körper folglich beeinflusst, wie eine Person denkt, handelt und fühlt<sup>50</sup>.

Dies bedeutet auch, dass sich Gefühle oft verstärken, da Personen in der Regel Gedanken haben, die ihrem Gefühlszustand entsprechen. So macht sich eine Person, welche sich überfordert fühlt, häufig Gedanken, die das Gefühl der Überforderung verstärken. Diese Gedanken-Gefühls-Zyklen verfestigen sich zu konditionierten Gewohnheiten, welche dann im Vor- oder sogar Unterbewusstsein gespeichert werden.

Dies kann wiederum dazu führen, dass eine Person, ohne bewusst wahrgenommene Gedanken, sich auf einmal in einem gestressten Gefühlszustand wiederfindet. In diesem Fall sind die wahrgenommenen Gefühle durch Trigger entstanden, welche das Gehirn, ohne dass die Person sich der entsprechenden Gedanken bewusst war, verarbeitet hat, da die Gewohnheit im Vor- oder Unterbewusstsein gespeichert ist.

Genauso wie Menschen z.B. im Autofahren unbewusst werden, sind Menschen ihren häufigen Gefühlszuständen gegenüber immer unbewusster geworden. Konditionierte Gefühle, die auf Gewohnheiten basieren, sind Grund dafür, warum es für viele Menschen schwierig ist, ihren Gemütszustand mit einem Gefühl zu benennen<sup>51</sup>. Alle als negativ wahrgenommenen Gefühle basieren auf Stresshormonen.

## Die psychosoziale Komponente von Stress

Wenn eine Person unter Stress leidet, läuft unterbewusst das vom limbischen Gehirn initiierte Überlebensprogramm ab. Und wenn sich Menschen in diesem Überlebensmodus befinden, dann ist es nicht verwunderlich, dass sie sich selbst ins Zentrum von allem setzen. Wenn es

---

<sup>50</sup> Smith, R., Killgore, W. D. S., and Lane, R. D. 2017. The structure of emotional experience and its relation to trait emotional awareness: a theoretical review. *Emotion*. doi:10.1037/emo0000376

<sup>51</sup> Barrett, L. 2017. *How Emotions are Made: The Secret Life of the Brain*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.

(unterbewusst) ums eigene Überleben geht, dann sind Menschen weder offen in ihrer Kommunikation, noch vertrauen sie. Sie sind nicht offen für Veränderung und sie fühlen sich angegriffen. Ausserdem verengt sich der Fokus nachweislich auf die vermeintliche Gefahr.

Stress ist ein Überlebensmechanismus, der zur Ausschüttung von gewissen Hormonen im Körper führt.

**Stress heisst nicht «Ich habe viel zu tun», Stress liegt dann vor, wenn nicht positive Gefühle vorherrschen.**

Denn alle «negativen Gefühle» werden durch Stresshormone verursacht:

- Angst, Ängstlichkeit, Sorge, Unsicherheit
- Schmerz, Leiden, Schuld, Schande
- Hoffnungslosigkeit, Kraftlosigkeit, Depression,
- Wut, Aggression, Frustration, Wetteifern,
- Vorurteile, Neid, Eifersucht, Wichtigtuerei, Kontrolle

Die Auswirkungen von Stress auf die eigene körperliche und seelische Gesundheit sind weitestgehend effektiv untersucht worden. Jedoch soll hierbei der Fokus darauf gerichtet werden, dass zwischenmenschliche Interaktion gravierend nachteilig beeinflusst wird, sobald sich Menschen im Stress befinden.

**Wenn sich Menschen 70%, 80%, 90% ihrer wachen Zeit im Stress befinden, dann sind sie bildhaft gesprochen nichts anderes als «Zebras», welche vor einem Löwen wegrennen, jedoch versuchen in diesem Zustand zusammenzuarbeiten.**

Wenn Menschen sich im Stress befinden – bewusst oder unbewusst – dann ist ihr biochemischer Körperzustand verändert und ihr Verhalten entspricht folglich nicht ihrem Normalverhalten.

Ebene	Kurzfristige Folgen	Langfristige Folgen
Psyche	Anspannung Nervosität Überempfindlichkeit Unkonzentriertheit Energieverlust Interessenverlust Gefühl der Unsicherheit Gefühl der Überforderung	Hilflosigkeit Erschöpfung Depression Schlafstörungen Angstzustände Sexuelle Funktionsstörungen Psychosomatische Störungen
Verhalten	Gereiztes Reagieren Aggressivität Konflikte/Streitverhalten Erhöhter Nikotinkonsum Erhöhter Alkoholkonsum Erhöhter Medikamentenkonsum	Mehr Fehlzeiten am Arbeitsplatz Soziale Isolation Partnerschaftskonflikte Soziale Unbeliebtheit
Körper	Verspannungen Magenprobleme Verdauungsprobleme Kopfschmerzen Herzrasen	Herz-Kreislauf-Störungen Haltungsschäden Migräne Diabetes Magengeschwüre

Abbildung 6: Folgen von Stress (Auswahl); Grafik: <https://helloworld.de/stress-stressfaktoren/>

## (Unbewusste) Abhängigkeit von Stress

Durch die Stressreaktion wird im Körper mithilfe von Ausschüttung der Stresshormone viel Energie freigesetzt. In einer lebensbedrohlichen Situation ist dies sinnvoll, denn es erhöht die Überlebenschancen.

Der Mensch ist das wohl einzige Lebewesen, das dank seines entwickelten Gehirns und der daraus resultierenden Vorstellungskraft, Gefühle allein durch Gedanken auslösen kann. Gerade im Bereich des Mentaltrainings ist dieser Effekt gut untersucht. Durch Gedanken und Visualisierungen kann beispielsweise die Struktur neuronaler Netzwerke im Gehirn oder der Muskelmasse verändert werden<sup>52</sup>.

Die Kehrseite der Medaille: Das Stresshormon Cortisol wirkt im Körper wie eine Droge und macht deshalb abhängig<sup>53</sup>. Da das Gehirn Bekanntes und Gewohntes bevorzugt, wiederholen Menschen aus Unbewusstheit Gedanken und Handlungen selbst dann, wenn keine positiven Gefühle hervorgerufen wurden. Die Folge:

**Um die Abhängigkeit nach Cortisol zu befriedigen, bleiben Menschen in ganz alltäglichen Situationen in altbekannten, destruktiven Gedankenmustern. Diese Gedankenmuster bilden die Grundlage für Gewohnheiten, mit denen die körperliche Abhängigkeit nach Stresshormonen befriedigt wird. Diese Vorgänge laufen unbewusst ab.**

<sup>52</sup> Pascual-Leone, A. (1995 article) "Modulation of muscle responses evoked by transcranial magnetic stimulation during the acquisition of new fine motor skills." *Journal of Neurophysiology*, vol 74(3) 1037–1045.

<sup>53</sup> <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/achtsamkeit-vorsicht-stress-kann-suechtig-machen/22590522.html>

Durch diese Gedanken wird die Stressreaktion immer und immer wieder aktiviert, allerdings ohne dass eine lebensbedrohliche Situation vorliegt. Die Stressgefühle werden zum Normalzustand und ebenso das entsprechende Verhalten.

Das ist übrigens, neben der tiefen Verankerung von Gewohnheiten im Gehirn, ein weiterer zentraler Punkt, warum Veränderung so schwer ist: Veränderung heisst, dass Personen andere Gedanken haben, sich anders verhalten und sich folglich auch anders fühlen. Bei einer Veränderung, bei der eine Stresseemotion in eine Nicht-Stresseemotion gewandelt wird, erlebt die Person stattdessen den physischen Entzug und wird folglich, um dem Entzug zu entgehen, zum alten (= bekannten) Verhalten zurückkehren.

Um dies ein wenig greifbarer zu machen, hier eine kleine Liste mit Fragen. Ein «Ja, kenne ich bei mir» bedeutet, dass durch das Verhalten wahrscheinlich eine unbewusste Stressreaktion am Laufen gehalten wird:

- Abschweifende Gedanken
- Multitasking
- Fehlender Optimismus
- Kontrollierendes Verhalten
- Beschwerden oder Lästern in einer Gruppe
- Unruhiger Tagesausklang
- Unterdrückte negative Gedanken
- Erzwungener Frieden
- Gedanken über die Probleme anderer
- Ungebeten Hilfe anbieten
- Unzufriedenheit mit dem Äusseren
- Ungerecht behandelt fühlen
- Gefühl nicht gehört zu werden
- Sorgen über die Nachrichten aus der Welt
- Zu viele Vorsätze

Die Liste ist natürlich nicht abschliessend. Was alle Punkte jedoch gemeinsam haben ist, dass sie zu negativen Gefühlen, sprich unbewusstem Stress führen und Menschen im Überlebensmodus halten.

## Stress ist ansteckend

Auf den ersten Blick kann die Aussage, dass Stress ansteckend ist, überraschend sein. Jüngste Forschung bestätigt jedoch, dass Stress sowohl durch biochemische als auch durch soziologische Mechanismen ansteckend wirkt<sup>54,55</sup>.

---

<sup>54</sup> Schury, V. A., Nater, U. M., & Häusser, J. A. (2020). The Social Curse: Evidence for a moderating effect of shared social identity on contagious stress reactions. *Psychoneuroendocrinology*, 122. DOI: 10.1016/j.psyneuen.2020.104896

<sup>55</sup> Dimitroff SJ, Kardan O, Necka EA, Decety J, Berman MG, Norman GJ. Physiological dynamics of stress contagion. *Sci Rep*. 2017 Jul 21;7(1):6168. doi: 10.1038/s41598-017-05811-1

Cortisol, das Hauptstresshormon, kann mit Schweiß austreten und so von anderen Menschen und Tieren in der Umgebung wahrgenommen werden. Indem er sich von einer Person auf eine andere übertragen kann, wirkt Stress oft ansteckend.

In Organisationen beeinflusst das Stressniveau der Führungskräfte andere Mitarbeitende in der Organisation besonders stark.

Menschen sind soziale Wesen und lassen sich generell von einer Gruppenstimmung «anstecken». So entwickeln Menschen automatisch in den ihnen gewohnten Gruppen ein «Wir-Gefühl» – innerhalb der Arbeitsstelle, der Familie und im sozialen Umfeld.

Evolutionsbiologisch ist es besonders sinnvoll, dass Stress (als Überlebensversicherung) ansteckend wirkt. Je früher das überlebenssichernde Notfallprogramm aktiviert wird, desto höher ist die Überlebenschance.

Hier ein Beispiel für den Welleneffekt von Stress im modernen Leben<sup>56</sup>:

1. Stressauslöser:

⇒ Birgit empfängt kurz vor Feierabend eine E-Mail von ihrem Vorgesetzten mit einem dringenden Auftrag.

2. Direkte Wirkung:

⇒ Birgit fühlt sich auf dem Heimweg gestresst.

⇒ Anstatt sich im Feierabend zu erholen, verbringt Birgit zwei Stunden damit, mit ihrem Team zu kommunizieren und Aufträge zu vergeben.

3. Sekundäre Wirkung:

⇒ Birgits Teammitglieder müssen sich koordinieren.

⇒ Es entstehen 20 Überstunden, damit das Team die geforderten Unterlagen fertig stellen kann.

⇒ Birgit erreichen Beschwerden von ihrem Team über den Vorgesetzten.

4. Tertiäre Wirkung

⇒ Birgit ist nach ihrem stressigen Heimweg im Umgang mit ihrem Partner kurz angebunden.

⇒ Damit Birgit den Auftrag des Vorgesetzten erfüllen kann, lässt sie das geplante Abendessen mit ihrem Sohn ausfallen.

⇒ Weil sich Birgit gegenüber ihrer Familie schuldig fühlt, schläft sie schlecht.

⇒ Die Teammitglieder von Birgit erleben Ähnliches.

## Wege aus dem Stress

Wird die Stressreaktion in einer echten lebensbedrohlichen Situation ausgelöst, ist diese natürlich angebracht. Nicht angebracht ist sie jedoch, wenn Stress nur durch Gedanken ausgelöst wird. Deshalb ist eine Veränderung der Reaktion sehr empfehlenswert: Sowohl für sich selbst, als auch für das Umfeld der Person. Generell ist zu sagen, dass jede Person für sich individuell passende und stimmige Wege aus dem Stress finden darf. Als generelles Vorgehen werden im Folgenden vier Ebenen aufgezeigt, die jeweils auf persönlicher Ebene aus dem Stress führen.

---

<sup>56</sup> <https://hbr.org/2023/02/the-hidden-toll-of-microstress>

1. Erkennen

Nichts kann geändert werden, wenn es nicht erkannt wird. Daher ist die eigene Bewusstwerdung einer Person darüber, dass sie sich im Stress befindet, der entscheidende erste Schritt. Dies erscheint auf Anhieb zwar sehr schlüssig und einfach, jedoch sind sich die Menschen ihrer Unbewusstheit nicht bewusst. Es benötigt Aufmerksamkeit und Energie, um die im Vorbewusstsein gespeicherten Stress-Gewohnheiten zu erkennen, welche sonst als normales «Ich-Gefühl» wahrgenommen werden.

2. «Notfall-Hilfsreaktion»

Ist die Stressreaktion erst einmal ausgelöst, befindet sich der Körper mit allen Konsequenzen in einem Erregungszustand, in welchem aufgrund des stressbedingt engen Fokus der Person oft viele Lösungen nicht erkannt werden können. Daher ist es als Sofortmassnahme angebracht, den Körper wieder zu beruhigen. Das kann beispielsweise durch «bewusstes Atmen» erreicht werden. Wird die Aufmerksamkeit bewusst auf den Atem gerichtet – welcher im Hier und Jetzt stattfindet – wird ebenso die geistige Aufmerksamkeit ins Jetzt geholt. Dadurch wird die Aufmerksamkeit von den Gedanken, die sich um die stressauslösende Situation drehen, weggelenkt. Folglich beruhigt sich das vegetative Nervensystem.

Die Aufmerksamkeit ins Hier und Jetzt zu holen, ist ein zentraler Aspekt vieler Mindfulness-Ansätze. Kurzfristig ist dies sehr sinnvoll, sollte aber, da sich die im Gehirn und Körper abgebildeten Konditionierungen so nicht verändern, von folgenden Schritten begleitet werden.

3. Alte Stress-Gewohnheit verlernen

Das Verlernen alter Gewohnheiten ist ein zentrales Element, um nachhaltig Stress zu überwinden. Um eine Gewohnheit zu verlernen, muss erst einmal Bewusstheit darüber entstehen, was überhaupt alles zu dieser Gewohnheit gehört (Gedanken, Handlungen, Gefühle). Diese Klarheit hilft im Anschluss, die Muster im Alltag besser zu erkennen und diese bewusst nicht mehr durchzuführen. Und so wie von Donald Hebb geprägt: Neurons that fire together wire together. Jedoch in diesem Fall des Verlernens: Neurons that no longer fire together – no longer wire together. Als Konsequenz lösen sich die neuronalen Netzwerke, die zur entsprechenden Gewohnheit gehören, auf. Jeder, der beispielsweise einst eine Sprache gelernt und jedoch wieder aufgehört hat, diese zu sprechen, um sie anschliessend zu verlernen, kann dies gut nachvollziehen. Neben der Energie, die für die Selbstbeobachtung notwendig ist, sind die Entzugserscheinungen, welche durch die Entwöhnung von Cortisol verursacht werden, eine weitere Hürde beim Verlernen von Stress-Gewohnheiten.

4. Gegebenenfalls alternatives Verhalten neu lernen

Oft kann es hilfreich sein, neue Gewohnheiten für eine gleichbleibende Situation zu entwickeln. So ist es nicht notwendig, sich eine neue Arbeitsstelle zu suchen, nur weil gewisse Prozesse als frustrierend empfunden werden. Das transaktionale Stressmodell schlägt in solchen Fällen eine Neubewertung der Situation vor, welche dann zu neuen Gedanken über die gleiche Situation führen soll. Diese neuen Gedanken führen dann ultimativ zu neuen, nicht mehr auf Stresshormonen basierten Gefühlen. Die



Neubewertung der Situation und das entsprechende Handeln kann dann, wenn es oft genug wiederholt wird, als neue positive Gewohnheit die alte ersetzen<sup>57</sup>.

Auf Organisationsebene kann ebenfalls viel bewirkt werden, um Rahmenbedingungen zu schaffen, welche nicht noch zusätzlich zu der unbewussten Stress-Konditionierung eines jeden Menschen Stress erzeugen. Eine sehr umfassende Arbeit der US-Gesundheitsbehörde fasst folgende Maximen, die für das mentale und körperliche Wohlbefinden am Arbeitsplatz entscheidend sind<sup>58</sup>, zusammen:

1. Schutz vor Schaden
  - a. Priorisieren Sie die Sicherheit am Arbeitsplatz, sowohl physisch als auch psychologisch.
  - b. Ermöglichen Sie ausreichende Erholung.
  - c. Normalisieren und unterstützen Sie die psychische Gesundheit.
  - d. Setzen Sie DEIA-Normen, -Richtlinien und -Programme in die Praxis um.
  
2. Verbindung & Gemeinschaft
  - a. Schaffen Sie Kulturen der Einbeziehung und Zugehörigkeit.
  - b. Pflegen Sie vertrauenswürdige Beziehungen.
  - c. Fördern Sie Zusammenarbeit und Teamarbeit.
  
3. Arbeit-Leben-Balance
  - a. Bieten Sie mehr Autonomie bei der Arbeitsgestaltung.
  - b. Gestalten Sie Arbeitszeiten so flexibel und vorhersehbar wie möglich.
  - c. Erhöhen Sie den Zugang zu bezahltem Urlaub.
  - d. Respektieren Sie Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit.
  
4. Bedeutsamkeit in der Arbeit
  - a. Bieten Sie einen existenzsichernden Lohn.
  - b. Binden Sie Mitarbeiter in Entscheidungen am Arbeitsplatz ein.
  - c. Schaffen Sie eine Kultur der Dankbarkeit und Anerkennung.
  - d. Verknüpfen Sie individuelle Arbeit mit der Unternehmensmission.
  
5. Chancen für Wachstum
  - a. Bieten Sie hochwertige Schulungen, Bildung und Mentoring.
  - b. Fördern Sie klare, gerechte Karriereentwicklungspfade.
  - c. Stellen Sie relevantes, wechselseitiges Feedback sicher.

Die Arbeit schildert nicht nur mit einer Vielzahl an Beispielen, sondern auch viel weiterführender Literatur, sehr konstruktive Vorschläge und Ansätze für den strukturellen Aufbau von Organisationen.

Was dadurch allerdings nicht geändert wird, sind die unterbewussten Gewohnheiten der Menschen, welche für jene Organisationen arbeiten.

---

57 Buhle, J., Silvers, J., Wager, T., Lopez, R., Onyemekwu, C., Kober, H., et al. 2014. Cognitive reappraisal of emotion: a meta-analysis of human neuroimaging studies. *Cereb. Cortex.* 24:2981–90.

doi:10.1093/cercor/bht154

<sup>58</sup> <https://www.hhs.gov/sites/default/files/workplace-mental-health-well-being.pdf>

## Sektion 5: Diskussion – Das *unbewusste* Stressmodell

Organisationen sehen sich heute anspruchsvollen Herausforderungen ausgesetzt: Die Krise der Unternehmenskultur, die «Great Resignation» der Belegschaft und nicht erfolgreiche Transformationsprozesse bauen innerhalb von Organisationen Druck auf. Ein Ausdruck dessen sind sowohl die sehr hohen Stress- und Burnout-Raten, als auch die Kosten, welche durch Stress verursacht werden.

Des Weiteren müssen sich Organisationen immer schneller auf sich verändernde, äussere Rahmenbedingungen einstellen. Veränderung ist nicht nur die einzige Konstante – dauernde und schnelle Veränderung ist zwingend notwendig, um nachhaltig wettbewerbsfähig und erfolgreich zu bleiben. Diese Dynamiken erzeugen weiteren Druck. Druck, welcher auf einen Boden fällt, auf dem bereits ein hoher Grundstress der Angestellten, kriselnde Unternehmenskultur und Resignation wächst.

Umfragen kommen immer wieder zu dem Ergebnis, dass die wirtschaftliche Strategie, ebenso wie das Mitarbeiterwohlbefinden zentral wichtig sind, um den nachhaltigen Erfolg von Organisationen sicherzustellen<sup>59</sup>. So gibt es auch viele Initiativen und Bemühungen, die diesen Dynamiken entgegenwirken sollen. Neben organisatorischen Elementen, die sowohl die Effizienz von Prozessen als auch das emotionale Wohlbefinden der Mitarbeiter im Allgemeinen berücksichtigen, rückt auch immer mehr das Wohlbefinden des einzelnen Angestellten ins Zentrum.

Mit Erfolg: Glücklichere Angestellte sind bis zu 31% produktiver, können bis zu 37% mehr Umsatz erreichen und erfüllen Aufgaben bis zu 19% genauer<sup>60</sup>. Ausserdem wirken positive Gefühle anders auf das Gehirn als negative und verstärken dabei nicht nur die Fähigkeit des Lernens, sondern auch die Wahrnehmung und Problemlösefähigkeiten<sup>61</sup>. Besonders unterstützend auf positive Veränderung wirkt sich das Verhalten von Führungskräften aus<sup>62</sup>.

### Typische Probleme in Organisationen – alles wegen Stress?

Warum halten sich aber die typischen Probleme in Organisationen so hartnäckig? Einen Erklärungsansatz hierfür liefert «Das *unbewusste* Stressmodell». Es kombiniert Ansätze aus der Bewusstseinsforschung, der biologischen und neurologischen Abläufe und Verhaltensmustern in Gruppen. Es lässt sich auf Organisationen genauso wie auf private, soziale Gruppen anwenden, da die Grundlage des Modells der einzelne, zu einem Grossteil unbewusste Mensch, steht. Die Grundannahme des Modells ist, dass Menschen bewusst das Beste tun möchten, dies aber aufgrund ihrer körperlichen Abhängigkeit nach Stress und den daraus resultierenden Stress-Gewohnheiten – derer sie sich nicht bewusst sind – nicht können.

**Nicht aus Unwillen, sondern aus Unbewusstheit können Menschen nicht ihr volles Potential entfalten – beruflich wie privat.**

---

<sup>59</sup> <https://www.wellable.co/resources/employee-wellness-industry-trends-reports/2023/dashboard>

<sup>60</sup> <https://hbr.org/2011/06/the-happiness-dividend>

<sup>61</sup> Yin J. Study on the Progress of Neural Mechanism of Positive Emotions. *Transl Neurosci.* 2019 Apr 23; 10:93-98. doi: 10.1515/tnsci-2019-0016. PMID: 31098318; PMCID: PMC6487779.

<sup>62</sup> <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.977750/full>

Was passiert meistens in Unternehmen, die aufgrund ihres Marktumfelds unter Druck geraten? In einem ersten Schritt entwickeln Führungsteams Strategien, um auf den äusseren Druck zu reagieren. Und als Individuen tun sie das mit dem Vorsatz, die innovativste, erfolgreichste und nachhaltigste Lösung zu finden. Unbewusst sind sie darüber, dass ein grosser Teil ihrer Arbeit auf konditionierten Abläufen, Entscheidungen und Gewohnheiten beruht und sie ebenfalls (und bestenfalls nur unbewusst) biologisch im Stress sind.

Auf mittlerer Management- und Mitarbeiter-Ebene liegt nun der Auftrag zur Umsetzung der Strategie. Fachlich wird wieder das Beste versucht, um dies zu erfüllen. Doch auch auf dieser Ebene arbeitet das Unterbewusste aller Beteiligten gegen eine bestmögliche Umsetzung der Strategie. Nicht weil Mitarbeitende wie gesagt per se eine schlechte Arbeitseinstellung haben – im Gegenteil, sondern weil sie sich ihrer unterbewusst ablaufenden Stress-Gewohnheiten und Verhaltensmuster nicht bewusst sind und – wie die Mitglieder des Führungsteams – von sich denken, dass sie das Bestmögliche beitragen.

Die Ergebnisse, die unter diesen Bedingungen geliefert werden, bleiben unter den Möglichkeiten. Zwangsläufig sinkt die Motivation und die Unzufriedenheit steigt sowohl auf Mitarbeiter- wie auch auf Führungsebene.

Der vom Umfeld verursachte Druck auf Organisationen wird nun durch den steigenden, internen Druck zusätzlich erhöht und verschärft die Situation im Führungsteam. Folglich entsteht oft Aktionismus, der mit mehr Druck und mehr Kontrolle einhergeht und dann wiederum noch mehr Stress auslöst. So kommen Führungsteams und Angestellte immer mehr in Stress.

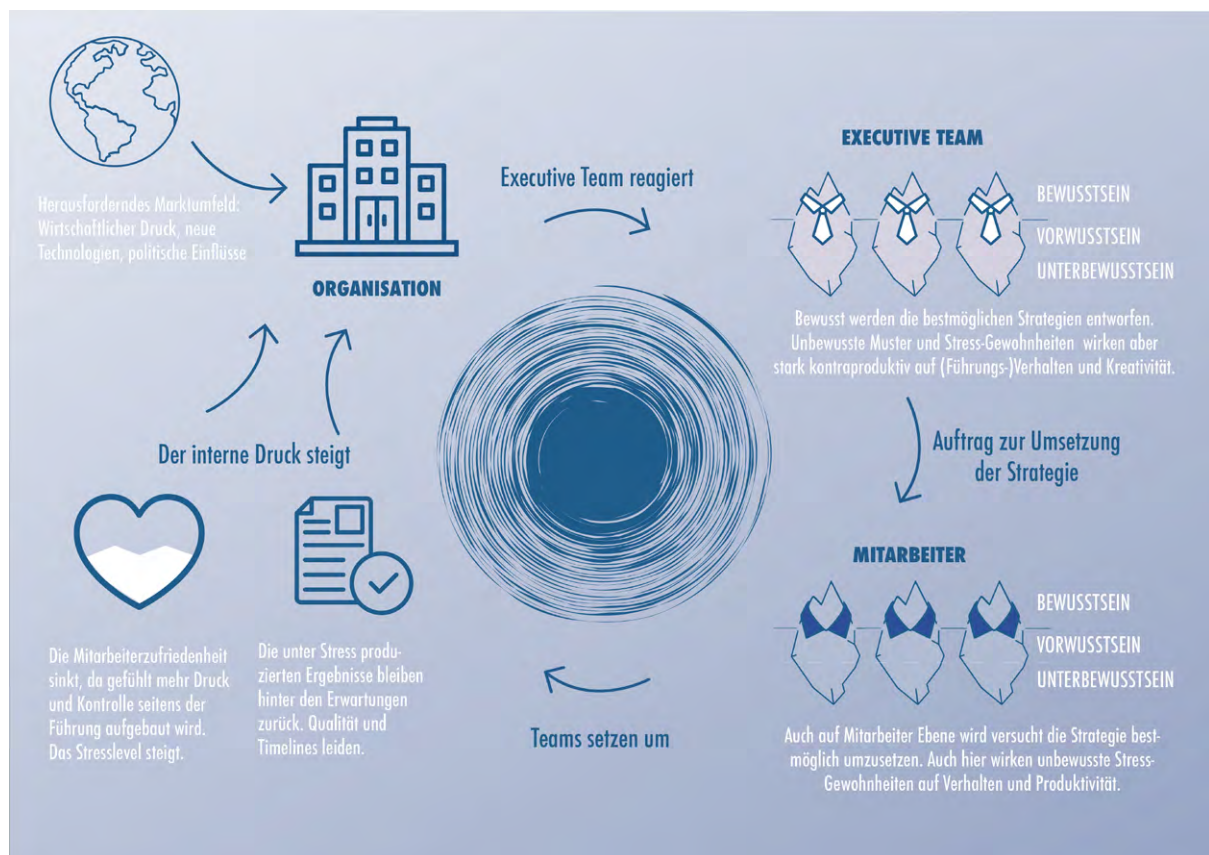


Abbildung 7: "Das unbewusste Stressmodell"

Doch wie angebracht ist diese Stressreaktion? Es liegt ja keine lebensbedrohliche Situation vor und dennoch reagiert das biologische System der Mitarbeitenden so. Wie oben beschrieben wird die Stressreaktion immer wieder durch unbewusste Gewohnheiten, basierend auf Konditionierung und der körperlichen Abhängigkeit nach Stress, aktiviert.

Dies zeigt sich auf Management-Ebene beispielsweise (nicht abschliessende Liste):

- Mehr Kontrolle wird ausgeübt
- Mehr Deadlines werden gesetzt
- Mehr Unzufriedenheit über die Teams wird diskutiert
- Mehr Aufgaben werden gestellt
- Gesundheit leidet
- Multitasking

Und auf Mitarbeiter Ebene (ebenfalls nicht abschliessende Liste):

- Frustration über Kontrolle
- Frustration über Druck und fehlende Wertschätzung
- Lästern über das Management und/oder Teamkollegen
- Fehler werden häufiger
- Gesundheit leidet
- Multitasking
- Angefangenes wird nicht beendet

Eine Grundannahme, die generell getroffen wird ist, dass eine Person im Stress ist, weil etwas von aussen geschieht. Sicherlich gibt es gesündere und schädlichere, produktivere und destruktivere Rahmenbedingungen – im beruflichen, wie auch im privaten Umfeld. Dennoch lösen Menschen – Führungskräfte wie Angestellte – durch ihre eigenen Gedanken und Meinungen über die Rahmenbedingungen in ihrem Umfeld die Stressreaktion selbst aus. Dies geschieht oft unbewusst und aus Gewohnheit, und wird zusätzlich noch durch die Tatsache verschärft, dass Menschen unbewusst vom Energiehoch, das durch Stresshormone verursacht wird, abhängig sind.

## Bewusstwerdung als Schlüsselkomponente zum wirtschaftlichen und privaten Erfolg

Jede einzelne Person hat die Möglichkeit aus dieser unbewussten Dynamik auszubrechen. Denn wieder zur Erinnerung: Es liegt keine lebensbedrohliche Situation vor und die Stressreaktion mit allen negativen Konsequenzen auf das Verhalten, ist nicht angebracht und wird aus Gewohnheit und unbewusster körperlicher Abhängigkeit ausgelöst. Die «stressigen» Situationen bei der Arbeit und im privaten Umfeld werden lediglich dazu benutzt, um die körperliche Anhängigkeit nach Stress zu befriedigen.

In der heutigen Zeit ist die wohl sinnvollste Investition, Menschen beizubringen, ihre eigene Unbewusstheit zu erkennen und ihnen Werkzeuge zu vermitteln, um ihre unbewussten negativen Gewohnheiten zu verändern. Dann kann eine tiefe und nachhaltige Verbesserung jedweder Situation erreicht werden. Niemand kann einem Menschen abnehmen, das eigene Gehirn zu verändern, denn dies geschieht nur durch die eigenen Gedanken. Und genau diese Veränderung ist nötig, um alte, destruktive Gewohnheiten, nachdem sie bewusst geworden sind, in positive und konstruktive Gewohnheiten und Verhalten zu transformieren.

	<i>Stress</i>	<i>Normalzustand</i>
<i>Gefühle</i>	Zweifel Angst Wut Unsicherheit Sorge Wertung Wettstreit Trauer Schuld Scham Erschöpfung Neid Depression	Dankbarkeit Vertrauen Präsenz Kraft Zuversicht Inspiration Freude Dankbarkeit Liebe Frieden Intuition
<i>Handeln</i>	Kontrollierend Misstrauisch Verschlossen Silodenken Ich/wir gegen die anderen Ich-bezogen Schwächen versteckend Fehler verbergend Profilierend Illoyal	Vertrauend Ermächtigend Offen kommunizierend Verbindung suchend Wir-Gefühl Selbstlos Schwächen zeigend Fehler kommunizierend Kooperativ Loyal

*Tabelle 1: Vergleich Stress und Normalzustand - Typische Gefühle und Verhaltensmuster, die oft unbewusst ablaufen.*

**Unbewusstes zu erkennen und bei Bedarf zu verändern ist ein Akt der Bewusstwerdung.**

Bewusste Menschen, die nicht in Stress-Gewohnheiten feststecken, fühlen sich auch in turbulenten Zeiten, die voll unbekannter Situationen sind, wohl und können ihr volles Potential und ihre volle Kreativität ausleben. In Teams entsteht durch die innere Sicherheit der Einzelpersonen eine Atmosphäre des Vertrauens und der Kohärenz. Egal was kommt, die für die Situation bestmögliche Lösung kann jederzeit gefunden werden.

## Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten‘ veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

ab 2020



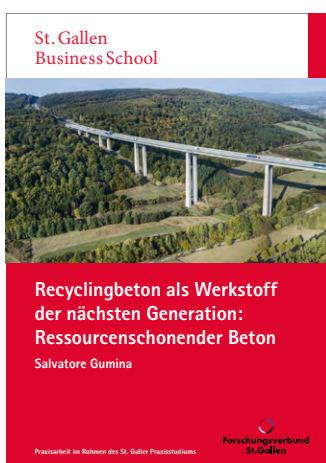
Die Vertriebsbank der  
Zukunft  
St. Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz  
für erfolgreiche Bank-  
geschäfte  
St. Gallen 2020



Chancen der Digitalisierung  
im Sales der Baustoffindustrie  
St. Gallen 2020



Recyclingbeton als Werk-  
stoff der nächsten  
Generation: Ressourc-  
schonender Beton  
St. Gallen 2020



Startup's und regionale  
Standortfaktoren  
St. Gallen 2020



Agilität in bisher  
hierarchisch geführten  
Unternehmen?  
St. Gallen 2020



Verpackungen aus Wellpappe  
Wachstum dank E-Commerce  
St. Gallen 2021



Klima-Neutralität:  
CO<sub>2</sub>-Strategie im Mittelstand  
St. Gallen 2021



Dank Digitalisierung zur  
Einzigartigkeit in der  
Faltschachtelindustrie  
St. Gallen 2021



Entwicklung der Software  
Branche in Data Analytics  
und Artificial Intelligence (AI)  
St. Gallen 2021



Megatrend Kundenverhalten  
im ÖPNV | Eine Heraus-  
forderung für etablierte „Player“  
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der  
Messe-, Tagungs- und  
Kongressbranche  
St. Gallen 2022



Zukunftsszenarien der  
Messe-, Tagungs- und  
Kongressbranche  
St. Gallen 2022



Erweiterte Digitalisierung  
von Kundendatenbanken  
St. Gallen 2022



Der Weinbau im Wandel  
St. Gallen 2023



Die Totalunternehmung  
St. Gallen 2023



Nischenstrategie in der  
Pumpenbranche  
St. Gallen 2023



Die Bauindustrie  
der Zukunft  
St. Gallen 2023





Die Bauindustrie  
der Zukunft  
St. Gallen 2023



Käse und Käsealternativen  
St. Gallen 2023



Megatrend Neo-Ökologie  
St. Gallen 2023



Human Capital  
St. Gallen 2023



Markterfolg mit Medizin-  
produkten  
St. Gallen 2023



Customer Care im Wandel  
der Zeit  
St. Gallen 2023



Megatrend OpenAI & LLM  
St. Gallen 2023



Digitale Transformation in  
der Handlöt-Industrie 4.0  
St. Gallen 2023



Die deutsche Automobil-  
industrie in der Krise  
St. Gallen 2023

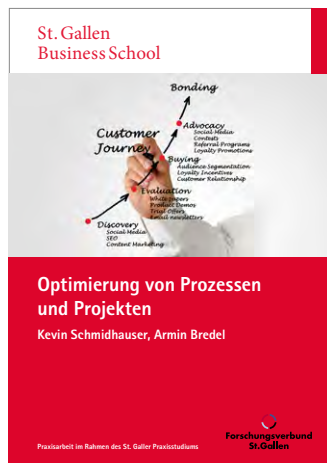


Fondsdienstleister in einem  
sich dynamisch veränderten  
Wettbewerbsumfeld  
St. Gallen 2023

## 2010 – 2019



Vermarktung und Investition  
in der Gesundheitsbranche  
2. Auflage 2020,  
186 Seiten



Optimierung von  
Prozessen und Projekten  
2. Auflage 2020,  
225 Seiten



Analysieren, bewerten,  
kontrollieren  
2. Auflage 2020  
289 Seiten



Prozesse effizient gestalten  
2. Auflage 2020,  
172 Seiten



Optimale Organisations-  
entwicklung  
2. Auflage 2020,  
193 Seiten



Märkte analysieren.  
Integrierte Strategien  
entwickeln.  
2. Auflage 2020  
206 Seiten



Der Kunde im Fokus  
2. Auflage 2020,  
285 Seiten



Das EFQM-Exzellenz-Modell  
und seine Anwendung  
2. Auflage 2020,  
128 Seiten



Humanressourcen:  
Rekrutierung, Aus- und  
Weiterbildung  
2. Auflage 2020,  
192 Seiten



Ideen- und Innovations-  
management  
2. Auflage 2020,  
170 Seiten



Ganzheitliche  
Unternehmensanalyse  
2. Auflage 2020,  
172 Seiten



Erschliessung neuer  
Geschäftsfelder  
2. Auflage 2020  
144 Seiten



Integriertes Key-Account-  
Management  
2. Auflage 2020,  
268 Seiten



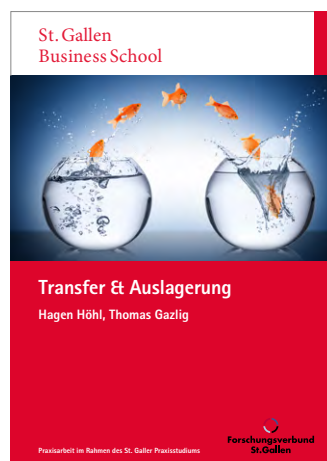
Produktmanagement  
in Einzelhandel und  
Medienwelt  
2. Auflage 2020,  
156 Seiten



Strategische Planung &  
Controlling  
2. Auflage 2020,  
268 Seiten



Planen & Optimieren  
2. Auflage 2020,  
198 Seiten



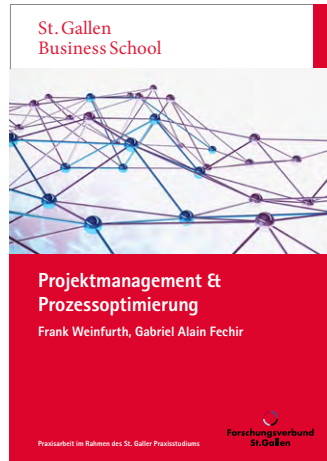
Transfer & Auslagerung  
2. Auflage 2020,  
194 Seiten



Wettbewerb & Markt-  
bearbeitung  
2. Auflage 2020  
152 Seiten



Produkt & Vermarktung  
2. Auflage 2020,  
252 Seiten



Projektmanagement &  
Prozessoptimierung  
2. Auflage 2020,  
188 Seiten



General Management &  
Strategie  
2. Auflage 2020,  
338 Seiten

[www.sgbs.ch](http://www.sgbs.ch)



St. Gallen Business School  
Rosenbergstrasse 36  
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80  
E-Mail: [seminare@sgbs.ch](mailto:seminare@sgbs.ch)  
Internet: [www.sgbs.ch](http://www.sgbs.ch)