

[Startseite](#) ▶ [Psychoscope-Blog – Wie hängen soziale Stressoren bei der Arbeit mit Wohlbefinden und Gesundheit zusammen?](#)

# Psychoscope-Blog – Stress-as-Offense-to-Self

von Sibylle Galliker, 27.08.2019, Psychoscope-Blog, Verband

**Stress-as-Offense-to-Self – mehr als 10 Jahre Forschung zu einem vielversprechenden Ansatz.**



**Sibylle Galliker**

Arbeits- und  
Organisationspsychologin

Die Forschergruppe um den Arbeits- und Organisationspsychologen Norbert Semmer entwickelte an der Universität Bern vor mehr als zehn Jahren das „Stress-as-Offense-to-Self“-Konzept (SOS-Konzept). Nun geben die Wissenschaftler in einem Review Artikel einen theoretischen Einblick, referieren Forschungsergebnisse zum SOS-Konzept und machen einen Ausblick auf wichtige Baustellen und Forschungsfragen.



Managern sollte Wissen und Kompetenzen zu Themen wie subtil bedrohendes Feedback, sorgfältiges Fragen und Zuhören, Anerkennung für gute Arbeit zeigen, illegitime Tätigkeiten und deren Kränkungspotenzial vermittelt werden. © Shutterstock.com - Jacob Lund.

1 / 1

Die Stress-as-Offense-to-Self Theorie sieht das Aufrechterhalten eines positiven persönlichen und sozialen Selbstbildes als zentrales Motiv. Das SOS-Konzept basiert auf der Annahme, dass das Erreichen und Aufrechterhalten eines positiven Selbstbildes ein Grundbedürfnis ist. Bedrohungen des Selbstwertes sind stressreich. Eine Erhöhung des Selbstwertes hingegen fördert das Wohlbefinden. Eine Kernannahme des SOS-Konzeptes ist, dass viele Arbeitsbedingungen und Interaktionen vor allem dadurch Stress auslösen, dass sie Ausdruck mangelnder Wertschätzung sind und damit den Selbstwert bedrohen. Bisherige Ansätze zur Erklärung von Stress in der Arbeit sahen im Selbstwert primär eine persönliche Ressource, um schwierige Situationen zu bewältigen. Das SOS-Konzept stellt den Selbstwert ins Zentrum des Stressgeschehens. Unterscheiden lassen sich persönliches und soziales Selbst. Beim persönlichen Selbstwert geht es um die Selbstbewertung der eigenen angestrebten Eigenschaften wie etwa Kompetenz oder Attraktivität. Beim sozialen Selbstwert geht es hingegen darum, wie sich jemand von anderen signifikanten Personen bewertet und geschätzt fühlt. Für den persönlichen Selbstwert besonders relevant sind Fremd- und Selbstbewertungen hinsichtlich der Leistung und des beruflichen Erfolgs bzw. Scheiterns sowie hinsichtlich moralischer Ansprüche, die mit der eigenen Arbeit verbunden sind wie z. B. rechtschaffen sein oder niemanden ausbeuten. Fühlt sich jemand nicht wertgeschätzt, abgewertet, unfair behandelt, ignoriert, angegriffen oder ausgeschlossen, bedroht dies den sozialen Selbstwert.

### **Illegitime Tätigkeiten**

(Nicht) wertgeschätzt werden kann seinen Ursprung in interpersonalem Verhalten haben, aber auch in Arbeitsbedingungen wie Job Design, Stressoren und Ressourcen. Merkmale der Arbeitsaufgaben stellen seit jeher einen Schwerpunkt arbeitspsychologischer Forschung und Praxis dar. Die Art wie Tätigkeiten gestaltet sind, kann das Selbst bedrohen oder erhöhen. Semmer und Kolleg(inn)en entwickelten und etablierten hierzu ein neues Stressor-Konzept: Illegitime Tätigkeiten. Tätigkeiten beinhalten viele verschiedene Aufgaben; manche von ihnen charakterisieren den Kern des Berufes (Lehrer unterrichten, Ärzte heilen usw.), dazu kommen Nebentätigkeiten. Das Gefühl, erfolgreich zu arbeiten, resultiert vor allem aus dem erlebten Erfolg bei den Kernaufgaben. Dann empfindet man das, was man geleistet hat, als sinnvoll. Aufgaben hingegen, die nicht zu unserer beruflichen Rolle gehören, die vielmehr andere ausführen sollten, und Tätigkeiten, die wir als unnötig erleben, die vermeidbar gewesen wären, hindern uns an der Ausführung unserer Kernaufgaben und können belastend sein.

Solche Aufgaben werden als illegitime Tätigkeiten bezeichnet, mit zwei Unterkategorien. Unnötige Aufgaben sind solche, die als sinnlos empfunden werden (z. B. Dokumente erstellen müssen, die so gut wie nie jemand liest) oder die nicht existieren würden, wenn in vorhergehenden Stadien besser gearbeitet worden wäre (z. B. wenn Daten von Hand von einem IT-System in ein anderes übertragen werden müssen, weil bei der Anschaffung der Systeme nicht auf Kompatibilität geachtet wurde). Unzumutbare Aufgaben sind solche, die durch die gegebene berufliche Rolle nicht abgedeckt sind. Sie sollten von jemand anderem erledigt werden. Ein Beispiel sind administrative Aufgaben, die ab einem gewissen Ausmass von Ärzten als unzumutbar erlebt werden für eine andere berufliche Rolle, wie beispielsweise einem Sekretariatsmitarbeiter, absolut legitim sind. Es handelt sich also um Aufgaben, die in einem bestimmten Kontext und einer bestimmten beruflichen Rolle als unnötig oder unzumutbar empfunden werden, die aber unter anderen Umständen durchaus als legitim empfunden werden.

Illegitime Aufgaben stellen einen Stressfaktor dar – nicht, weil sie eine Person über- oder unterfordern oder ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Belohnungen darstellen, sondern weil sie den Selbstwert bedrohen. Mit diesem Mangel an Legitimität ist nämlich eine soziale Botschaft von Respektlosigkeit verbunden. Etwas tun zu müssen, das von jemand anderem getan werden sollte (unzumutbare Aufgabe) oder das als Zeitverschwendung (unnötige Aufgabe) angesehen wird, signalisiert einen Mangel an Respekt für die Person, die es tun soll.

Es konnte belegt werden, dass illegitime Aufgaben mit Selbstwert, beruflicher Identität und kontraproduktivem Arbeitsverhalten, mit Präsentismus und Beurteilung der Leistung durch die Vorgesetzten zusammenhängen, wie auch mit einem erhöhten Risiko für Stürze, Ausrutschen und Stolpern - vermittelt über Aufmerksamkeitsdefizite. Auch Fluktuationsabsichten, Burnout und Ressentiments gegenüber der eigenen Organisation gehen mit illegitimen Aufgaben einher. Zusammenhänge mit physiologischen Faktoren wie Kortisolausschüttung und mit für die Erholung relevanten Faktoren wie Schlafqualität und Abschalten nach der Arbeit konnten ebenfalls belegt werden.

### **Wertschätzung bei der Arbeit**

Nebst Illegitimen Tätigkeiten ist der zweite Forschungsschwerpunkt der Berner Wissenschaftler die Wertschätzung bei der Arbeit. Der direkteste Weg, den Selbstwert von jemanden zu bekräftigen, ist Wertschätzung auszudrücken, z. B. indem Lob und Dankbarkeit ausgedrückt oder Vertrauen gezeigt wird, beispielsweise indem Mitarbeitende nach ihrer Meinung gefragt werden. Auch Verantwortung übertragen z. B. indem anspruchsvolle Aufgaben vergeben werden, kann Wertschätzung ausdrücken wie auch Respekt zeigen und unterstützend agieren.

Semmer und Kolleg(inn)en betrachten Wertschätzung als das Kernelement von sozialer (inklusive organisationaler) Unterstützung, das hauptverantwortlich für die positiven Effekte der Unterstützung auf die Gesundheit ist. Eigenständige Effekte - über soziale Unterstützung hinaus - von Wertschätzung durch verschiedene Quellen (Vorgesetzter, Kollegen, Kunden/Klienten) konnten aber ebenfalls belegt werden. Die Forschung zur dysfunktionalen Unterstützung zeigt zudem schön, dass (gut gemeinte) Unterstützung den Selbstwert gar bedrohen kann und somit als Stressor fungiert. Oft merkt der vermeintlich unterstützende nicht, welche Signale er mit seiner Unterstützung aussendet, wenn er beispielsweise eine Problemlösung vorschlägt („Du musst einfach nur...“), nämlich, dass die Person selbst inkompetent ist.



## Nicht nur Aufgaben können illegitim sein, sondern auch Stressoren.

Ein weiteres Thema im Rahmen des SOS-Konzeptes ist das Geben von subtil bedrohendem Feedback. Gemeint ist damit Feedback, das inhaltlich negativ ist, aber in einem freundlichen Ton gegeben wird und ohne expliziten Bezug auf interne Attribution. Oft passiert dies unabsichtlich und ist dem Feedbackgeber nicht bewusst. Personen sind aber in der Regel sehr sensitiv gegenüber Botschaften, die ihr Selbst betreffen. Und so kommen beispielsweise überaus langes Verweilen bei Fehlern – v.a. bei eher kleinen Fehlern – oder Übertreibungen der Auswirkungen der Fehler oder auch Banalisierungen, dass nichts einfacher gewesen wäre, als ebendiesen Fehler zu vermeiden, als Bedrohung des Selbstwertes an.

### **Illegitime Stressoren**

Ein zudem noch wenig untersuchtes aber vielversprechendes weiteres Konzept innerhalb der SOS-Theorie betrifft illegitime Stressoren. Nicht nur Aufgaben können illegitim sein, sondern auch Stressoren. Gewisse Stressoren sind eher unvermeidbar in bestimmten Berufen. Zum Beispiel wird erwartet, dass medizinisches Personal sich um Notfälle kümmert, auch wenn es mit Überstunden verbunden ist oder Gefängnisaufseher mit gewalttätigen Insassen konfrontiert sind. Diese unvermeidbaren Stressoren sind weniger stressreich als vermeidbare, wie z. B. ein Absturz einer Maschine, der darauf zurückgeführt wird, dass die Mitarbeitenden der vorhergehenden Schicht nicht sorgfältig gearbeitet haben.

Das SOS-Konzept bietet eine Reihe von Implikationen für die Praxis. So sollten Organisationen und Führungskräfte die wichtige Rolle, die das Selbst betreffende Botschaften haben nicht unterschätzen, sich deren Allgegenwart bewusst sein und wissen, dass auch subtile Botschaften und symbolische Signale Wirkung zeigen. Oft werden diese Botschaften nicht absichtlich ausgesendet und sind dem Sender nicht einmal bewusst. Häufig wird die Gefahr auch unterschätzt und die sich bedroht fühlenden Personen werden als zu „dünnhäutig“ abgestempelt. Managern sollte Wissen und Kompetenzen zu Themen wie subtil bedrohendes Feedback, sorgfältiges Fragen und Zuhören, Anerkennung für gute Arbeit zeigen, illegitime Tätigkeiten und deren Kränkungspotenzial vermittelt werden. Auch sollte auf den Umgang mit erfolgten Selbstwertbedrohungen fokussiert werden.

### **Studie**

Semmer, N. K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Behr, T. A., Elfering, A., Kälin, W., & Meier, L. (2019). Stress as Offense to Self: a Promising Approach Comes of Age. *Occupational Health Science*.