

Stress

- 2.1 Einleitung – 31**
- 2.2 Stress – Was genau ist das eigentlich? – 32**
- 2.3 Was passiert im Körper, wenn wir gestresst sind? Stress beginnt im Gehirn – 33**
 - 2.3.1 Die Stressreaktion – 34
 - 2.3.2 Chronischer Stress macht krank – 36
- 2.4 Die Stressreaktion wird durch Stressoren ausgelöst – 39**
 - 2.4.1 Was sind Stressoren? – 39
- 2.5 Organisationale und persönliche Ressourcen können Belastungen puffern – 42**
 - 2.5.1 Organisationale Ressourcen – 42
 - 2.5.2 Gesundheitsförderliche Führung und soziale Unterstützung – 42
 - 2.5.3 Persönliche Ressourcen – 43
- 2.6 Das transaktionale Stressmodell von Lazarus – 44**
- 2.7 Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Stressbewältigung in Unternehmen – 46**
 - 2.7.1 Verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Maßnahmen müssen ineinandergreifen – 46
 - 2.7.2 Überblick über die Ansatzpunkte – 47
- 2.8 Methoden für die verschiedenen Ebenen der verhaltensorientierten Stressbewältigung – 48**

- 2.8.1 Die psychische Ebene – 48
- 2.8.2 Die soziale Ebene – 54
- 2.8.3 Die körperliche Ebene – 54

Literatur – 58

Zusammenfassung

Dieses Kapitel stellt zunächst die Facetten der Stressreaktion mit ihrer Wirkung auf den Körper und das Gehirn im Speziellen in den Mittelpunkt. Während Stress kurzfristig sogar positive Wirkungen haben kann, macht chronischer Stress krank.

Es werden sowohl Stressoren als auch Ressourcen auf der persönlichen, auf der sozialen und der organisationalen Ebene beleuchtet.

Einen guten Überblick über das Zusammenwirken der Stressoren, der Ressourcen und deren Wirkung auf die individuellen Voraussetzungen und deren Veränderungspotenzial bietet das bekannte Stressmodell von Lazarus. Dieses Modell integriert sämtliche beteiligten Faktoren und liefert konkrete Ansatzpunkte für die BGF.

Abschließend wird im diesem Kapitel der Fokus auf verhaltensorientierte Maßnahmen der BGF gelegt. Dabei werden Methoden vorgestellt, die auf der psychischen, der sozialen und der körperlichen Ebene ansetzen.

2.1 Einleitung

Stress belastet und macht krank. Körperliche und vor allem psychische Stresskrankheiten nehmen stetig zu.

Doch Stress hat auch positive Auswirkungen: Stress verleiht Energie, Stress macht sozial, widerstandsfähig und bringt uns weiter. Ein sinnerfülltes Leben ist ein stressreiches Leben. Wir können Stress auch gar nicht vermeiden, denn er gehört zum Leben wie Essen und Trinken. Wir müssen Prüfungen bestehen, wir müssen Krisen überwinden, den Tod von Angehörigen bewältigen, Kinder großziehen und wieder loslassen. Stress vermeiden funktioniert also nicht und macht auch keinen Sinn.

Doch wie passt das zusammen? In welchem Ausmaß wir Belastungen als Stress erleben, hängt von einer Vielzahl miteinander interagierender Faktoren zusammen. Das sind Belastungen, die von außen auf uns zukommen, und das sind innere, psychische und körperliche Voraussetzungen, mit denen wir Belastungen begegnen. In einer amerikanischen Studie (vgl. Glomp 2015) wurden 30.000 Menschen befragt, wie viel Stress sie im vergangenen Jahr erlebt hatten. Neun Jahre später ermittelten die Forscher die Anzahl der Todesfälle. Sie fanden heraus, dass das Risiko, zu sterben, bei den gestressten Personen um 43 % höher war. Diese Zahl bezieht sich allerdings nur auf diejenigen, die glaubten, Stress sei gesundheitsschädlich. Ein um 17 % niedrigeres Sterberisiko fand man bei den Personen, die ebenfalls viel Stress hatten, ihn jedoch nicht für schädlich hielten. Eine britische Studie stellte einen Zusammenhang zwischen der Einstellung zu Stress und dem späteren Risiko, einen Herzinfarkt zu erleiden, her. Und zwar unabhängig davon, wie stressreich die Patienten ihr Leben tatsächlich erlebten (Glomp 2015). Wenngleich diese Studien keine Ursache-Wirkungs-Erklärung zulassen, sondern nur einen Zusammenhang darstellen, regen sie dennoch zum Nachdenken an. Eine Vielzahl anderer Studien hat weitere Einflussfaktoren, wie kritische Lebensereignisse (Kaluza 2015), organisationale Stressoren und Ressourcen, wie beispielsweise die Gestaltung der Arbeit und soziale Unterstützung sowie persönliche Gesundheitsressourcen, wie z. B. das Kohärenzerleben, untersucht und Zusammenhänge zwischen Stress und Gesundheit bzw. Krankheit gefunden. Danach ist Stress vor allem dann gesundheitsschädlich, wenn er als Überforderung wahrgenommen wird. Erlebte Herausforderungen gelten eher als zufriedenstellend und gesundheitsfördernd. Denn sie befriedigen die Grundbedürfnisse und vermitteln uns, dass wir die Situation bewältigen können (Kontrolle), dass wir uns weiterentwickeln können (Selbstwerterhöhung), und machen uns zufrieden und stolz (Lust/Unlust). Wenn wir dabei noch mit anderen zusammenarbeiten können, wir uns unterstützt fühlen oder vom

Chef gelobt werden, ist auch das Grundbedürfnis nach Bindung/Zugehörigkeit noch befriedigt. Dann ist die Situation perfekt.

Dieses Kapitel soll neben den in ► [Kap. 1](#) beschriebenen Grundlagen die Basis für das Verständnis und die Notwendigkeit der ganzheitlichen, betrieblichen Gesundheitsförderung erweitern und bilden.

2.2 Stress – Was genau ist das eigentlich?

Stellen Sie sich vor, Sie sind eingeladen, einen Vortrag zu halten. Es ist das erste Mal, dass Sie vor einem großen Publikum sprechen. Und Sie möchten frei sprechen. Daher haben Sie sich sehr gut vorbereitet. Gleich ist es soweit. Sie spüren eine gewisse Aufregung bei der Vorstellung, die Bühne zu betreten, obwohl Sie auch das schon einige Male zuvor imaginiert haben. Doch Sie freuen sich auch auf die Herausforderung, endlich das vorzutragen, was Sie mit viel Energie entwickelt haben. Jetzt stehen Sie auf der Bühne, Sie nehmen die Menschen im Saal wahr, blicken in erwartungsvolle Gesichter und beginnen zu reden. Sie kommen in eine gute innere Haltung und in einen angenehmen Redefluss. Auf einmal fühlen Sie sich stark, gefestigt, fokussiert auf Ihr Thema und glasklar. Sie wissen, nichts kann Sie aus der Fassung bringen. Sie sind mit Leidenschaft dabei, der Vortrag wird gelingen.

Dieses Beispiel veranschaulicht eine sehr positive Facette von Stress. Der Stressor ist die Herausforderung, einen Vortrag zu halten. Diese Situation ist für Sie neu. Bisher haben Sie sich bei Vorträgen eng an PowerPoint-Folien gehalten und noch nie ausschließlich frei gesprochen. Sie wissen nicht, wie es ist, vor einem großen Publikum zu sprechen. Sie fragen sich: Werde ich mich an alles erinnern, was ich sagen möchte? Was ist, wenn ich ins Stocken gerate? Es ist also keine entspannte, sondern eine stressende Situation. Es ist eine echte Herausforderung, die in Ihnen eine Erregung auslöst, Sie fühlen sich aufgeregt, Sie haben den Drang, sich zu bewegen. In diesem Fall ist diese Erregung, der Stress, allerdings leistungsfördernd, motivierend, sogar ein wenig euphorisierend. Ohne die Stressreaktion wäre der Vortrag vermutlich nicht annähernd so gut. Doch mit der Stressreaktion gelingt es Ihnen, alles aus sich herauszuholen, um den Vortrag zu optimieren und zwar ohne großartig darüber nachdenken zu müssen. Denn alles ist vorbereitet, alles ist in Ihnen gespeichert und die Energie macht Sie so wach und aufmerksam, dass Sie es auch wiederfinden.

Stress ist also grundsätzlich etwas Gutes, etwas Sinnvolles, eine wesentliche Möglichkeit des Organismus, durch Energiemobilisierung die eigene Entwicklung voranzutreiben, so wie im Beispiel die Entwicklung zu einer/m guten Redner/In. Denn die Erfahrung eines gelungenen Vortrags wird Lust auf mehr machen. Diese Form des Stresses nennt man **Eustress**. Wenn die Stressoren als **Herausforderung** gesehen werden und wenn auf Phasen der Anstrengung auch wieder Phasen der Erholung folgen, kann der Mensch gesund bleiben. Hans Selye, der Stressforscher und Vater des modernen Stressbegriffs (vgl. Kaluza 2015; Selye 1936, 1981) nannte diese Form des Stresses die „Würze des Lebens“. Jemand, der einen Stressor als Herausforderung erlebt, wird sich selbst nicht als gestresst erleben.

Als die Menschen noch Jäger und Beerensammler waren und viele Gefahren bewältigen mussten, war die Stressreaktion sogar überlebenswichtig. Wilde Tiere, Hunger, Kälte mobilisierten zu Kampf oder Flucht sowie zur Entwicklung von Strategien, die das reine Überleben sicherten, bis die Entwicklung der Menschheit über die vielen Jahre schließlich den Menschen von heute in seiner zivilisierten Umwelt hervorgebracht hat.

In dieser Welt sind viele Stressoren zwar nicht mehr existentiell lebensgefährlich, doch bedrohlich genug, um krank machen zu können. Durch die Veränderung der Arbeitswelt

2.3 · Was passiert im Körper, wenn wir gestresst sind? Stress beginnt im Gehirn

(z. B. unsichere Beschäftigungsverhältnisse, zunehmende Arbeitsdichte durch Digitalisierung, Zeitdruck, Informationsflut, ständige Erreichbarkeit, ...) geraten immer mehr Menschen in ein Erleben von **dauerhafter Überforderung**. Es fällt dann immer schwerer, abzuschalten und sich zu erholen. Diese ständige Mobilisierung, das fortwährende „Unter-Strom-Stehen“ nennt man **Distress**. Und Distress macht schließlich krank.

Während Selye Stress als „unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Anforderung“ (Selye 1936, 1981) bezeichnet, verwenden andere Autoren den Begriff eher im Sinne des Distress (vgl. Ulich und Wülser 2012, S. 59–65). Danach ist Stress mit einem tatsächlichen oder vermeintlichen Kontrollverlust mit Gefühlen von Bedrohung, Hilflosigkeit, Ausgeliefertsein verbunden. Wenn ein Stressor, z. B. hohe Arbeitsdichte, von einer Person als nicht mehr bewältigbar eingestuft wird und ihr gleichzeitig die Bewältigung wichtig ist, entsteht Stress.

Von Zapf und Semmer stammt folgende prägnante **Definition**:

Stress – „Stress ein *subjektiv* unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, eine aversive Situation nicht ausreichend bewältigen zu können.“ (Zapf und Semmer 2004, S. 1011)

Erinnern Sie sich an dieser Stelle noch einmal an die Bedeutung unserer **Grundbedürfnisse** für die Gesundheit (s. ► [Abschn. 1.7](#)): Zufriedenheit/Lust, Bindung, Kontrolle, Selbstwerterhöhung/Selbstentwicklung. Wenn die Grundbedürfnisse durch eine als unkontrollierbar empfundene Situation, verbunden mit fehlenden Handlungsmöglichkeiten, **bedroht** sind, erleben wir Inkonsistenz und damit **Stress**. Wenn wir unser gefordertes Arbeitspensum nicht mehr schaffen, haben wir möglicherweise auch Angst, andere zu verärgern, nicht mehr dazuzugehören und abgewertet zu werden. Wir erleben starke Gefühle von Unzufriedenheit und Unlust. Alle Grundbedürfnisse sind bedroht. Und damit langfristig auch unsere Gesundheit.

2.3 Was passiert im Körper, wenn wir gestresst sind? Stress beginnt im Gehirn

Unser Gehirn ist ein riesiger Datenspeicher, der unsere gesamten lebensgeschichtlichen Erfahrungen und unser Wissen in neuronalen Netzen festhält und organisiert. Auf dieser Basis erkennt unser Gehirn, ob ein Stressor, z. B. eine Situation, als bedrohlich oder nicht eingestuft wird. In einem Zusammenspiel verschiedener Hirnregionen wird im Falle einer Bedrohung die notwendige energetisierende Stressreaktion blitzschnell angestoßen und gesteuert. Diese Hirnregionen sind der Neocortex (Großhirnrinde), das limbische System (sog. Gefühlshirn) und das Stammhirn (sog. Reptiliengehirn). Der **Neocortex** wird auch **Denkhirn** genannt. Er steuert unsere bewusste Wahrnehmung und unsere Denkprozesse. Er analysiert, wägt ab und gibt Impulse zu einer auf der Basis von Erfahrungen angemessenen Handlung. Dieser Teil des Gehirns braucht mehr Zeit für die Entscheidung zu einer Handlung als die beiden anderen Regionen. Das **limbische System** enthält gespeicherte Bilder und Gefühle. Es ist für die **Verarbeitung von Emotionen** zuständig. Insbesondere Erfahrungen, die mit starken negativen Emotionen verbunden sind, stehen uns **sehr schnell als grobe Orientierung für ein Verhalten** zur Verfügung, viel schneller als Impulse aus dem Großhirn. Das macht Sinn und hat sich im Laufe der Evolution dadurch bewährt, dass wir ähnliche, vielleicht sehr gefährliche Situationen, durch eine äußerst schnelle Handlung bewältigen können. Es enthält zudem Bilder und Gefühle aus unserer Kindheit, aus einer Zeit, in der die Sprache noch nicht entwickelt war. So kann es sein, dass wir in sehr stressenden Situationen als Nebeneffekt mit kindlichen Verhaltensweisen reagieren, wie z. B. wütend mit den Füßen stampfen. Werden wir mit einem Reiz konfrontiert, prüft das limbische System

spontan: gefährlich oder ungefährlich. Wir erleben dazu: unangenehm oder angenehm, z. B. Angst oder Gelassenheit.

Das limbische System stellt das Bindeglied zwischen Neocortex und Stammhirn dar. Das **Stammhirn** ist der älteste Teil unseres Gehirns, der in unmittelbarer Verbindung mit dem Körper steht und lebenswichtige **körperliche Funktionen** steuert, wie die Atmung, den Herzschlag, den Blutdruck, die Durchblutung von Muskeln und Gehirn. Diese Funktionen laufen unwillkürlich, ohne bewusste Einflussnahme ab. Das Stammhirn reagiert in als sehr bedrohlich wahrgenommenen Gefahrensituationen noch schneller. Es stehen dabei drei Handlungsmöglichkeiten spontan zur Verfügung: **Kampf, Flucht, Ohnmacht/Hilflosigkeit**.

2.3.1 Die Stressreaktion

Stressoren werden über die Sinnesorgane wahrgenommen und an den Thalamus im Zwischenhirn weitergeleitet. Hier entsteht ein erstes, noch ungenaues Bild der Situation. Dieses Bild wird zur präziseren Weiterverarbeitung an das Großhirn gesendet. Die Erregung gelangt auch an das limbische System. Hier spielt zunächst die Amygdala eine wichtige Rolle. In der Amygdala sind mit Gefahren verbundene Erlebnisse, wie z. B. Traumata und negative Erlebnisse, wie z. B. Demütigungen und Kränkungen, gespeichert. Durch einen Abgleich des Außenreizes mit den eigenen Erfahrungen ist sie für die Analyse des Gefährdungspotenzials eines Stressors zuständig und versieht diesen mit einer emotionalen Einfärbung, z. B. Wut oder Angst. Bei einem sehr deutlichen Gefahrensignal wird das Großhirn, das zur Verarbeitung mehr Zeit benötigt, übergangen und das noch ungenaue Bild vom Thalamus wird direkt an die Amygdala geleitet. Das führt zu einer viel schnelleren, allerdings auch weniger durchdachten Reaktion als eine durch das Großhirn vorbereitete. Weiter absteigende Nervenbahnen bringen die Erregung zum Locus coeruleus („blauer Kern“), der wichtiger Bestandteil des zentralen noradrenergen Systems ist. Seine Nervenzellen produzieren den Neurotransmitter Noradrenalin. Dieses aktiviert die erste Stressachse, die **Sympathikus-Nebennierenmark-Achse**. Der durch das Noradrenalin aktivierte Sympathikus innerviert alle inneren Organe. Seine Nervenenden schütten nun ebenfalls Noradrenalin aus, welches das Nebennierenmark stimuliert, **Adrenalin** auszuschütten. Dieses führt schließlich zu einer starken Energetisierung des Körpers, wie wir es alle aus akuten Stresssituationen kennen. Das Herz schlägt plötzlich schneller, der Blutdruck und der Blutzucker steigen, die Durchblutung von Herz und Muskulatur wird angeregt. Im Sinne einer klassischen Kampf- oder Fluchtreaktion wird der Körper in die Lage versetzt, sich der Gefahrensituation zu stellen. Ist die Gefahr bewältigt, wird die Aktivierung wieder heruntergefahren und der Körper kehrt in den Ruhezustand zurück.

Die kurzfristige körperliche Stressreaktion:

- Aktivierung und Durchblutung des Gehirns
- Trockener Mund (reduzierter Speichelfluss)
- Erweiterung der Bronchien, Atembeschleunigung
- Erhöhte Muskelspannung, verbesserte Reflexe
- Erhöhter Blutdruck, schnellerer Herzschlag
- Schwitzen
- Energiebereitstellung
- Hemmung der Verdauungstätigkeit und der Energiespeicherung
- Kalte Hände und kalte Füße
- Erhöhte Gerinnungsfähigkeit des Blutes
- Libido-Hemmung
- Kurzfristig erhöhte, langfristig verminderte Schmerztoleranz
- Kurzfristig erhöhte, langfristig verminderte Immunkompetenz

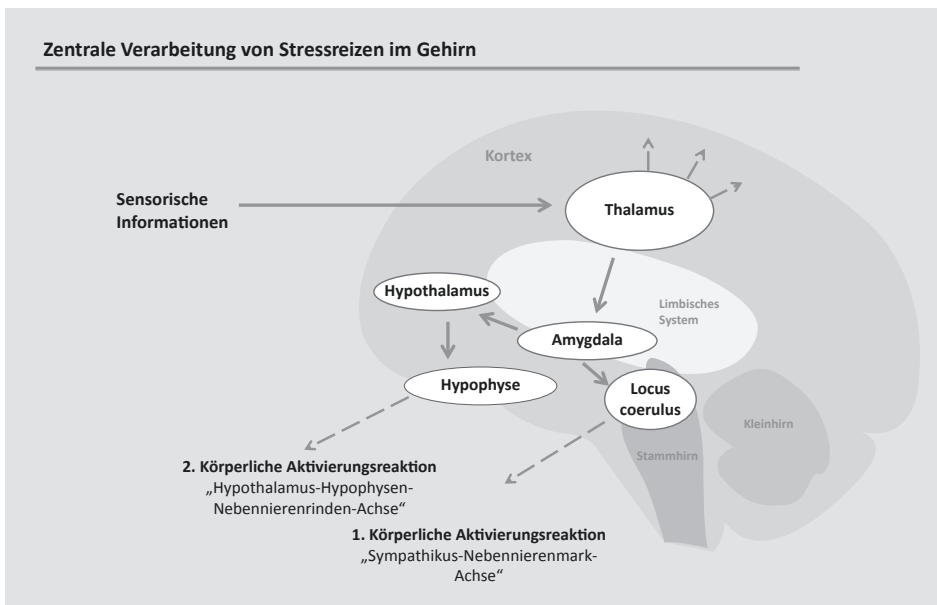
2.3 · Was passiert im Körper, wenn wir gestresst sind? Stress beginnt im Gehirn

Ist es dem Organismus jedoch nicht möglich, mit diesen zur Verfügung stehenden körperlichen Mitteln die Gefahrensituation zu bewältigen, bleibt die Aktivierung bestehen. Dadurch wird nicht nur die sympathische Aktivierung aufrechterhalten, sondern es kommt zu einer gestärkten Aktivierung des präfrontalen Cortex und des limbischen Systems. Die Erregungsmuster breiten sich aus und aktivieren nun auch den Hypothalamus, wodurch die zweite Stressachse, die **Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse** stimuliert wird. Im Hypothalamus wird das Hormon Corticotropin-Releasing-Factor (CRF) freigesetzt und gelangt über ein Gefäßsystem zur Hirnanhangdrüse, der Hypophyse. Dadurch angeregt, produziert diese das adrenocorticotrope Hormon ACTH, welches über den Blutkreislauf zur Nebennierenrinde gelangt und dort die Freisetzung von **Kortisol** anstößt. Kortisol sorgt für einen weiteren Energieschub und steigert das Durchhaltevermögen für noch längere Zeit, um länger anhaltende Belastungssituationen bewältigen zu können. In ■ Abb. 2.1 ist die zentrale Verarbeitung von Stressreizen dargestellt.

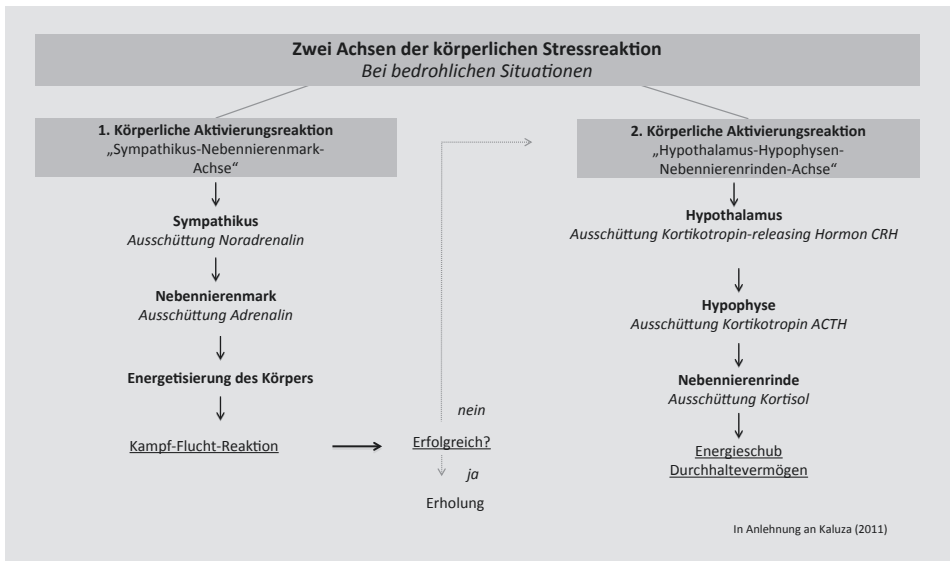
Die beiden Achsen der Stressreaktion finden Sie in ■ Abb. 2.2.

Für den Urmenschen waren diese beiden Stressachsen überlebenswichtig. Die Energie wurde für Kampf oder Flucht gebraucht und dabei auch verbraucht. Der Körper kam nach überstandener Gefahr wieder zu Ruhe.

Auch in der heutigen Zeit, in der es weniger um den körperlichen Überlebenskampf geht, hilft uns die Stressreaktion, das „Gepuschtsein“ durch Stresshormone, besondere Herausforderungen bewältigen zu können. Wir sind energetisiert, wach und konzentriert. Wenn wir wahrnehmen, dass uns die herausfordernde Aufgabe gelingt, dass wir es schaffen, entstehen positive Gefühle wie Stolz, Zufriedenheit, Freude, vielleicht sogar Glücksgefühle. Dieser Gedanke: „Ich schaffe es, ich habe alles unter Kontrolle“, steuert die Stressreaktion. Noch während der Tätigkeit werden die Glückshormone, wie das Dopamin, ausgeschüttet und die biochemische Stressreaktion wird heruntergefahren. Dann kann wieder Ruhe einkehren, wir können die Bewältigung der Aufgabe genießen, uns ausruhen und ein innerer Sollwert für Ausgeglichenheit stellt sich wieder ein.



■ Abb. 2.1 Zentrale Verarbeitung von Stressreizen im Gehirn



■ Abb. 2.2 Zwei Achsen der körperlichen Stressreaktion

2.3.2 Chronischer Stress macht krank

2.3.2.1 Veränderungen im Körper

Wenn auf solche Hochleistungsphasen keine Entspannungsphasen oder Phasen mit körperlicher Bewegung folgen, in denen die Stresshormone wieder abgebaut werden können, kreisen sie weiter mit dem Blut durch unseren Körper. Dieser befindet sich dann in einer ständigen Widerstandsbereitschaft und passt sich nach und nach an ein Leben mit hoher Belastung an. Der Organismus versucht unter erheblichem Energieaufwand, ein neues inneres Gleichgewicht auf erhöhtem Niveau aufrecht zu erhalten. Der **innere Sollwert** für Ausgeglichenheit **verschiebt sich nach oben**. Bei chronischem Stress, oder wenn zu lange ein Stressor auf den nächsten folgt, verliert der Körper seine Regulationsfähigkeit. Es fällt ihm schwer, auf ein Ruheniveau zurückzukehren, das Regeneration ermöglicht.

Dann kann es zu schwerwiegenden, gesundheitsbeeinträchtigenden Veränderungen kommen. Die durch physiologische Prozesse bereitgestellte Energie wird nicht mehr verbraucht und körperliche Schädigungen, wie Arteriosklerose, Hirninfarkt oder Herzinfarkt sind langfristige Folgen. Dieses fortwährende „Auf-Hochtouren-Sein“, führt dazu, dass wir nicht mehr abschalten können. Dies kann sich in Schlafstörungen, in Störungen des Schlaf-Wachrhythmus widerspiegeln. Der erholsame Schlaf, in dem wir uns regenerieren können, nimmt ab. Die vermehrte Kortisolausschüttung wirkt sich in komplexer Weise auf unterschiedliche physiologische Funktionen aus. So führt sie zu Immunsuppression mit erhöhter Anfälligkeit für Infektionen, Herpes und Krebserkrankungen. Bei manchen Menschen kann es schließlich auch zu einer extremen Hemmung der Kortisolausschüttung mit einer überschießenden Immunaktivität kommen. Das begünstigt Entzündungen, allergische Reaktionen und Autoimmunerkrankungen. In ■ Abb. 2.3 finden Sie langfristigen Krankheitsfolgen von chronischem Stress zusammengefasst.

2.3 · Was passiert im Körper, wenn wir gestresst sind? Stress beginnt im Gehirn

Chronischer Stress und mögliche langfristige Krankheitsfolgen			
Gehirn	<ul style="list-style-type: none"> -Verminderte kognitive Leistung -Eingeschränkte Gedächtnisfähigkeit -Hirninfrakt -Depression 	Sinnesorgane	<ul style="list-style-type: none"> -Erhöhter Augeninnendruck -Ohrgeräusche -Tinnitus -Hörsturz
Herz-Kreislauf	<ul style="list-style-type: none"> -Herzinfarkt -Essenzielle Hypertonie, -Arteriosklerose -Koronare Herzkrankung 	Muskulatur	<ul style="list-style-type: none"> -Kopfschmerzen -Rückenschmerzen -Weichteilhormatismus
Verdauungsorgane	<ul style="list-style-type: none"> -Störungen der Verdauung -Aufreten von Magen-Darm-Geschwüren 	Stoffwechsel	<ul style="list-style-type: none"> -Erhöhter Blutzuckerspiegel -Erhöhtes Diabetes -Erhöhter Cholesterinspiegel
Immunsystem	<ul style="list-style-type: none"> - eingeschränkte Immunkompetenz gegenüber pathologischen Einflüssen von außen (Infektionserkrankungen, Aids) und innen (Tumorstadium) - Übersteigerte Immunreaktionen gegenüber Einflüssen von außen (Allergien) und innen (Autoimmunkrankheiten) 	Schmerz	<ul style="list-style-type: none"> - Verringerte Schmerztoleranz - Erhöhtes Empfinden von Schmerzen
		Sexualität	<ul style="list-style-type: none"> - Libidoverlust - Störung des Zyklus (Frau) - Störung der Potenz und Samenreifung - Infertilität

In Anlehnung an Kaluza (2011)

■ Abb. 2.3 Chronischer Stress und mögliche langfristige Krankheitsfolgen (in Anlehnung an Kaluza 2015)

2.3.2.2 Veränderungen im Gehirn

Kurzfristig wird durch die Stressreaktion, insbesondere durch die Aktivierung des noradrenergen Systems, die zerebrale Durchblutung gesteigert. Es wird vermehrt Glukose aufgenommen, der Energiestoffwechsel wird erhöht. Das Noradrenalin induziert die Abgabe von neurotrophen, wachstumsfördernden Substanzen, die das Auswachsen von Axonen und die Bildung von Synapsen verstärkt. Dadurch werden neue neuronale Verschaltungen gelegt, die unsere Kreativität und dadurch eine bessere Aufgabenbewältigung in herausfordernden Situationen befördert und im Weiteren stärkt. Im Hippocampus werden sogar neue Nervenzellen gebildet. Wir sind bestens gerüstet, um Anforderungen zu bewältigen.

Bei langanhaltendem Stress, verbunden mit dem Empfinden von Unkontrollierbarkeit der Situation, also wenn keine ausreichenden Handlungsalternativen zu deren Bewältigung zur Verfügung stehen, führt das problemlos ins Gehirn gelangte Kortisol zur gegenteiligen Wirkung (Hüther 1997). Es führt zu einer Unterdrückung der Synthese und Ausschüttung von neurotrophen Faktoren. Axone bilden sich zurück, es werden keine neuen Nervenzellen gebildet. Zudem wird eine Reihe von Neurotransmittern, wie Serotonin, Dopamin, Noradrenalin durch die Reduktion der dafür notwendigen Rezeptoren gemindert. Dadurch wird die Kommunikation zwischen den Nervenzellen erheblich gestört. Spürbar wird das durch Denkblockaden, Konzentrationsprobleme, Vergesslichkeit, Einschränkung des Denkens. Diese Veränderungen erleben Betroffene häufig als sehr bedrohlich.

Stresshormone formen und verändern somit das Gehirn. Im positiven Sinne helfen sie, Herausforderungen zu bewältigen, wie im oben genannten Beispiel. Herausfordernd sind Situationen dann, wenn sie zwar neu für uns sind, wir aber grundsätzlich den Eindruck haben, dass wir sie mit einigem Bemühen durchaus bewältigen können. Haben wir Erfolg, werden die dazu neu gebildeten neuronalen Netzwerke zusätzlich durch einen entsprechenden „Hormoncocktail“ gestärkt. Wir fühlen uns zufrieden und stolz. Dieses Phänomen nennt Hüther „**Zentrales Adaptionssyndrom**“ (Hüther 1997).

Erst wenn langfristig durch das Kortisol gegenteilige Veränderungen bewirkt werden, wenn Abbauprozesse beginnen, wird es kritisch. Dann kann der Dauerstress sogar zu abnehmender

Lebensfreude und zu Depressionen oder zu Anfälligkeit für Angststörungen führen. Wir können in einen Zustand völliger Erschöpfung geraten, ins sogenannte Burnout.

Fallbeispiel „Burnout“

Frau B. ist seit 25 Jahren im Bankgeschäft tätig. Sie ist für die Abwicklung von internationalen Geschäften verantwortlich. Wie auch für ihren Mann, der ebenfalls Banker ist, steht die Arbeit für sie an erster Stelle. Sie war schon immer sehr ehrgeizig und leitungsorientiert. Diese Eigenschaften passen zu ihrem Aufgabengebiet. Denn Fehler können katastrophale Folgen haben. In den letzten Jahren hat sich ihr Aufgabengebiet sehr verändert. Die Arbeitsdichte und die Schnelligkeit, mit der Aufgaben erledigt werden müssen, haben enorm zugenommen. Durch ihre internationale Tätigkeit kommen Zeitverschiebungen hinzu. Sie kann nicht pünktlich Feierabend machen, wenn ein Kunde in New York noch ein wichtiges Anliegen hat. Überstunden sind die Regel. Sie fühlt sich meistens unter enormer Anspannung, kann abends nicht mehr abschalten und leidet unter Schlafstörungen. Sie leidet unter der Angst, etwas falsch gemacht zu haben. Das verstärkt sich durch die hohen Ansprüche ihres Vorgesetzten und durch dessen oft ungehaltene, manchmal auch aggressive Art, mit ihr umzugehen. Ihr ist bewusst, dass auch er unter enormem Druck steht. Unterstützung kann sie von ihm nicht erwarten.

Bedingt durch die Schlafstörungen fällt es ihr seit geraumer Zeit schwer, sich zu konzentrieren. Neulich hatte sie im Kontakt mit einem Kunden Wortfindungsstörungen. Mitten im Satz stockte sie und ihr fiel nicht mehr ein, was sie sagen wollte. Ihr fiel auch der Name des Kunden nicht mehr ein. Das war ihr sehr peinlich und unheimlich zugleich. Nach dem Gespräch hatte sie noch lange Herzrasen. Am Abend, auf dem Weg nach Hause, auf der Autobahn, spürte sie plötzlich einen enormen Druck in der Magengegend, so als würde sich innerlich alles zusammenziehen. Aus Angst, ohnmächtig zu werden, nahm sie die nächste Ausfahrt und hielt an. Kalter Schweiß brach ihr aus. Sie musste sich übergeben. Dann rief sie ihren Mann an, weil sie nicht mehr fahren konnte. Am nächsten Tag diagnostizierte ihr Arzt ein Erschöpfungssyndrom.

Nachfolgend finden Sie Beispiele psychischer Erkrankungen als langfristige Stressfolgen.

Beispiele psychischer Stresskrankheiten:

- Nicht mehr abschalten können, grübeln
- Schlafstörungen
- Erschöpfungsdepression
- Angststörungen, Panikattacken
- Zwänge
- Suchterkrankungen
- Psychosomatische Erkrankungen

Es ist gut, zu wissen, dass das Gehirn formbar ist. Denn das bedeutet, es kann sich nach einem Erschöpfungssyndrom grundsätzlich wieder in eine positive Richtung entwickeln, vorausgesetzt, wir bemühen uns darum. Diese Annahme war Gegenstand mehrerer neurobiologischer Studien. Der Befund eines deutsch-amerikanischen Forscherteams unter Beteiligung der Justus-Liebig-Universität Gießen (Hölzel 2011; Hölzel et al. 2011) gibt Hoffnung. Stark gestresste Untersuchungsteilnehmer nahmen an einem achtwöchigen achtsamkeitsbasierten Stressreduktionskurs teil. Mit Hilfe von Kernspintomographie wurden die Gehirnstrukturen der Teilnehmer vor und nach dem Kurs, der hauptsächlich aus Yoga und Meditation bestand, untersucht. Das Ergebnis war beeindruckend: Nach acht Wochen Training ließ sich bei allen Teilnehmern eine Zunahme der Dichte der grauen Substanz im Hippocampus und Abnahme der Dichte in der Amygdala feststellen. Eine Kontrollgruppe, die nicht an dem Training teilnahm, zeigt nach acht Wochen keine Veränderungen. Die Teilnehmer berichteten zusätzlich

2.4 · Die Stressreaktion wird durch Stressoren ausgelöst

zu den objektiven Erfolgen auch subjektive Veränderungen, wie eine verbesserte Gedächtnisleistung, ein gesteigertes Konzentrationsvermögen, mehr Gelassenheit und eine Reduzierung psychosomatischer Symptome. Alle berichteten über eine gesteigerte Lebensqualität. Dieses Ergebnis ist sehr wichtig für die Ableitung von Maßnahmen zur Stressbewältigung. Es zeigt, dass gezieltes Anti-Stress-Training die Lebensqualität erhöhen und das Gehirn strukturell verändern kann (vgl. Mainka-Riedel 2013).

2.4 Die Stressreaktion wird durch Stressoren ausgelöst

2.4.1 Was sind Stressoren?

Stressoren sind *physische* und *psychische* Belastungsfaktoren, die eine Anpassungsreaktion des Organismus erfordern, damit eine Bewältigung dieser Einflüsse möglich wird. Diese Anpassungsreaktion ist die Stressreaktion. Wie stark und wie anhaltend die Stressreaktion auftritt und die Gesundheit gefährdet, hängt einerseits mit den Merkmalen der Stressoren und andererseits mit subjektiven Prozessen der Wahrnehmung und Bewertung durch die betroffene Person mit ihren entsprechenden Verhaltensmöglichkeiten sowie deren körperlicher Konstitution ab.

In der Literatur werden die Begriffe Belastung, Beanspruchung und Belastungsfaktoren bzw. Stressoren unterschieden (vgl. DIN 2000, in: Graf 2012, S. 240). Diese Begriffe sind bereits im Einführungskapitel differenziert worden und werden hier zur Erinnerung noch einmal aufgeführt:

„**Belastungen** – sind die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und physisch und psychisch auf ihn einwirken.

Beanspruchungen – sind die unmittelbaren (nicht die langfristigen) Auswirkungen physischer und psychischer Belastungen im Menschen und auf den Menschen – in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Anpassungs- und Bewältigungsstrategien.

Belastungsfaktoren bzw. Stressoren – sind Ereignisse oder Bedingungen, welche die Auftretenswahrscheinlichkeit von Stresszuständen erhöhen“.

Quelle: vgl. Zapf und Dormann 2006, S. 705

Die Begriffe Belastungen, Belastungsfaktoren, Stressoren können synonym verwendet werden.

Ob und inwieweit einem Stressor eine gesundheitsschädliche Qualität zukommt, ist Gegenstand vieler Studien gewesen.

Danach lassen sich einige **übergreifende Merkmale** identifizieren (vgl. Kaluza und Vögele 1999):

- Intensität und Dauer
- Grad der Bekanntheit bzw. Neuheit
- die verhaltensmäßige Kontrollierbarkeit
- die Vorhersagbarkeit
- die Mehrdeutigkeit bzw. Transparenz der Situation
- die persönliche Valenz („ego-involvement“)

Wir sind Stressoren sowohl im privaten als auch im beruflichen Lebensbereich ausgesetzt. Die Ergebnisse der Lebensereignisforschung (vgl. Dohrenwend und Dohrenwend 1974; Filipp 1995; Geyer 1999) veranschaulichen, dass kritische Lebensereignisse durchaus starke Belastungen mit sich bringen können, dass aber vielmehr die Wahrnehmung, die Bewertung und die Verarbeitung der Belastungen ausschlaggebend dafür sind, ob es zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen kommt oder nicht.

Belastungen entstehen auch, wenn zu viele Anforderungen in Beruf, Familie, Haushalt und Freizeit erfüllt werden müssen, und insbesondere dann, wenn Verpflichtungen entstehen, für die keine ausreichende Eigenmotivation vorhanden ist.

2.4.1.1 Psychosoziale Stressoren

Auf der psychosozialen Ebene, im Umgang mit anderen Menschen, wirken psychosoziale Konflikte, Spannungen, erlebte Zurückweisung, Einsamkeit, mangelnde Wertschätzung und Anerkennung oder auch ein Zuviel an sozialen Kontakten besonders belastend.

Beispiele von Stressoren aus dem privaten Umfeld:

- Kritische Lebensereignisse
 - Tod des Partners
 - Tod eines Kindes
 - Geburt eines Kindes
 - Trennung oder Scheidung
 - Umzug
 - Arbeitsplatzwechsel
- Alltägliche Anforderungen
 - Beruf
 - Familie, z. B. Pflege von Angehörigen
 - Vereinbarkeit von Haushalt und Beruf
 - Hausbau
 - Zu viele Freizeitaktivitäten
- Psychosoziale Belastungen
 - Soziale Konflikte
 - Einsamkeit
 - Fehlende Wertschätzung und Anerkennung
 - Erlebte Zurückweisung
 - Ausgeschlossenheit

2.4.1.2 Organisationale Stressoren

Die Wirkung von Stressoren im Arbeitsumfeld auf die Gesundheit ist durch eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien untersucht worden.

In **Abb. 2.4** sind die wesentlichen Belastungsfaktoren in Organisationen dargestellt (vgl. Ulich und Wülser 2012; Udris und Freese 1999).

Besonders belastende Arbeitsplätze sind solche, die durch eine Kombination von hohen qualitativen und/oder quantitativen Anforderungen mit geringen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und fehlender sozialer Unterstützung sowie mangelnder Anerkennung der Arbeitsleistung gekennzeichnet sind (Johnson und Johansson 1991; Kaluza 2015; Karasek und Theorell 1990; Sigrist 1996).

2.4.1.3 Persönliche Stressoren – die persönlichen Stressverstärker/ Antreiber

Die Antreiber sind individuelle Steuerungsmuster, Motivatoren, die durch **innere Glaubenssätze** erfahrbar werden. Durch die Interaktion mit den Eltern werden sie bereits in der frühen Kindheit angelegt. Der Transaktionsanalytiker Taibi Kahler hat 5 Antreiber definiert (Kahler 1977),

Physikalische Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> - Lärm - Staub - Hitze - Schmutz - Chemische Stoffe
Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitative und/oder qualitative Unterforderung - Quantitative und/oder qualitative Überforderung - Regulationsbehinderungen
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> - Rollenkonflikte - Rollenambiguität
Zeitliche Dimension	<ul style="list-style-type: none"> - Nacht- und Schichtarbeit - lange Arbeitszeiten - Arbeit auf Abruf
Soziales Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> - Unfairness - belastendes Vorgesetztenverhalten - soziale Konflikte - Mobbing
Gesamtbalance von Einsatz und Ertrag	<ul style="list-style-type: none"> - mangelnde Reziprozität - Gratifikationskrisen
Kunden- und Klientenkontakt	<ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Dissonanz - Umgebung mit schwierigen Kunden und Klienten
Verhältnis zwischen der Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen	<ul style="list-style-type: none"> - „Work Life Conflict“

■ **Abb. 2.4** Belastungsfaktoren in Organisationen

■ **Tab. 2.1** Die 5 Stressverstärker nach Kahler (2010)

Stressverstärker	Glaubenssätze ...
Sei perfekt	Anerkennung und Selbstbestätigung finde ich nur durch absolut fehlerlose Leistung. Fehler sind peinlich.
Sei beliebt	Bindung, Zugehörigkeit kann ich nur erleben, wenn ich meine eigenen Interessen zurückstelle und mich nach den Bedürfnissen der anderen richte.
Sei stark	Unabhängigkeit und Selbstbestimmung sind wichtig. Dann habe ich alles unter Kontrolle.
Beeil Dich	Wenn ich die Dinge schaffen will, darf ich keine Zeit vergeuden. Wenn ich mich ausruhe, könnte ich eine Chance verpassen.
Streng Dich an	Nur harte Arbeit ist wirklich wertvolle Arbeit. Nur wenn ich mich anstrengte, kann das Ergebnis gut werden.

die mehr oder weniger stark in uns ausgeprägt sind. Häufig sind uns diese Glaubenssätze, diese Motive gar nicht so bewusst, sie steuern aber trotzdem unser Verhalten und Erleben. Unreflektiert können sie als innere Stressverstärker wirken. Aus einer tieferen Angst heraus, nicht angenommen und wertgeschätzt zu werden oder die Kontrolle zu verlieren, drücken sich in diesen Antreibern auch stets **überhöhte Wünsche** und Bedürfnisse genau danach aus (Kahler 2010; Kaluza 2015, S. 133; Mainka-Riedel 2013). In ■ **Tab. 2.1** sind diese Antreiber kurz beschrieben:

So wie das Zusammenspiel von Stressoren die Stressreaktion verstärkt und die Beanspruchung erhöht, können organisationale und persönliche Ressourcen die Belastungen puffern.

2.5 Organisationale und persönliche Ressourcen können Belastungen puffern

Dieses Thema wurde bereits in ► [Kap. 1](#) angerissen und wird ausführlich in ► [Kap. 3](#) behandelt. Damit auch dieses Kapitel unabhängig von den anderen gelesen werden kann, werden die für die BGF bedeutsamen Ressourcen im Sinne eines allgemeinen Überblicks auch an dieser Stelle kurz aufgeführt.

2.5.1 Organisationale Ressourcen

Organisationale Ressourcen umfassen alle Aspekte der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung. Die Herausforderung, Aufgaben so zu gestalten, dass sie für den Mitarbeiter gesundheitsfördernd sind, ist Unternehmens- und Führungsaufgabe. Was dies im Detail bedeutet, wird in ► [Kap. 3](#) eingehender beschrieben. In Kürze sind hier die wesentlichen Faktoren zusammengefasst.

Gesunde Arbeitsgestaltung als Gesundheitsressource:

1. Arbeitsaufgabe
 - Ganzheitlichkeit der Aufgabe (nicht nur Erledigung von Teilaspekten einer Aufgabe)
2. Arbeitsorganisation
 - Tätigkeitsspielraum (Handlungs-, Gestaltungs-, Entscheidungsspielraum)
 - Partizipation
 - Transparenz
 - Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
3. Arbeitsumfeld
 - Gesundheitsförderliche Führung
 - Soziale Unterstützung
 - Klima
 - Lichtverhältnisse

2.5.2 Gesundheitsförderliche Führung und soziale Unterstützung

In einem organisationalen Kontext, in dem gesundheitsförderliche Führung nicht nur erwünscht, sondern gefordert und durch Schulungen gefördert wird, wirkt Führung als gesundheitliche Ressource. Mit dem eigenen Vorbild und mit einer Haltung von Wertschätzung hat **soziale Unterstützung** von Mitarbeitern eine nachgewiesene **puffernde Wirkung** bei Belastungen (Stadler und Spieß 2002). Dabei ist ein passgenauer Einsatz wesentlich. Sie sollte nicht überfürsorglich oder gar kontrollierend eingesetzt werden, sondern im Gegenteil verbindlichen Rückhalt bei Bedarf bieten und Vertrauen signalisieren. Das erfordert Einfühlungsvermögen von Führungskräften, die erkennen müssen, wie viel und welche soziale Unterstützung wann und in welchen Situationen erforderlich ist.

Es werden 4 Facetten von sozialer Unterstützung unterschieden:

2.5 · Organisationale und persönliche Ressourcen können Belastungen puffern

1. Informationale soziale Unterstützung
 - Hilfe beim Problemlösen
 - Für einen guten Informationsfluss und für Transparenz sorgen
2. Instrumentelle soziale Unterstützung
 - Alles, was für die Erledigung der Aufgaben notwendig ist, wird bereitgestellt (personale Ressourcen, materielle Ressourcen, ...)
3. Bewertungsbezogene soziale Unterstützung
 - Angemessenes Feedback, nicht nur zum jährlichen Beurteilungsgespräch, sondern fortlaufend
4. Emotionale soziale Unterstützung
 - Ermutigen, den Rücken stärken, trösten, wenn nötig, positive gemeinsame Gefühle, Vertrauen
 - Führungskräfte, die soziale Unterstützung geben, wirken als Vorbilder und schaffen über ihr eigenes Verhalten hinaus für ihre Mitarbeiter auch auf kollegialer Ebene ein unterstützendes, wertschätzendes Klima. Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung nehmen zu. Erstere sind gute Prädiktoren für Gesundheit und schaffen eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter.

Soziale Unterstützung gedeiht in einer entsprechenden Unternehmenskultur, die sich von der Unternehmensspitze bis zu Basis fortsetzt.

Allerdings muss diese Ressource auch wahrgenommen und in Anspruch genommen werden. Das bedeutet, dass sich auch die Mitarbeiter selbst eigene Grenzen und den Bedarf an Hilfe eingestehen und kommunizieren müssen. Während dies in einer einseitig leistungsorientierten und Druck induzierenden Kultur aus Angst, unfähig und schwach zu erscheinen, vermieden wird, ermutigt eine sozial unterstützende Kultur ihre Mitarbeiter, Hilfe einzufordern.

2.5.3 Persönliche Ressourcen

Persönliche Ressourcen sind entweder schon vorhanden und können durch gesundheitsförderliche Führung noch gestärkt werden. Ebenfalls ist es möglich, diese in einem sozial förderlichen Klima durch die Führungskraft und in Kombination mit Seminaren zur Stressbewältigung oder Persönlichkeitsentwicklung aufzubauen oder zu stärken.

Dabei sollte beachtet werden, dass das in Seminaren Erlernte viel besser in den Alltag integriert werden kann, wenn das Arbeitsumfeld im Anschluss daran förderliche Erfahrungen ermöglicht.

Die Gesundheitsressourcen werden im ► [Kap. 3](#) beschrieben und sind an dieser Stelle nur aufgelistet.

Persönliche Gesundheitsressourcen

- Selbstwirksamkeitserwartung
- Kohärenzvermögen
- Hardiness
- Resilienz
- Optimismus

Im Arbeitsumfeld werden diese Gesundheitsressourcen grundsätzlich **durch soziale Unterstützung gestärkt**. Gefördert werden soll dabei:

- Qualifikation für die Arbeitsaufgabe

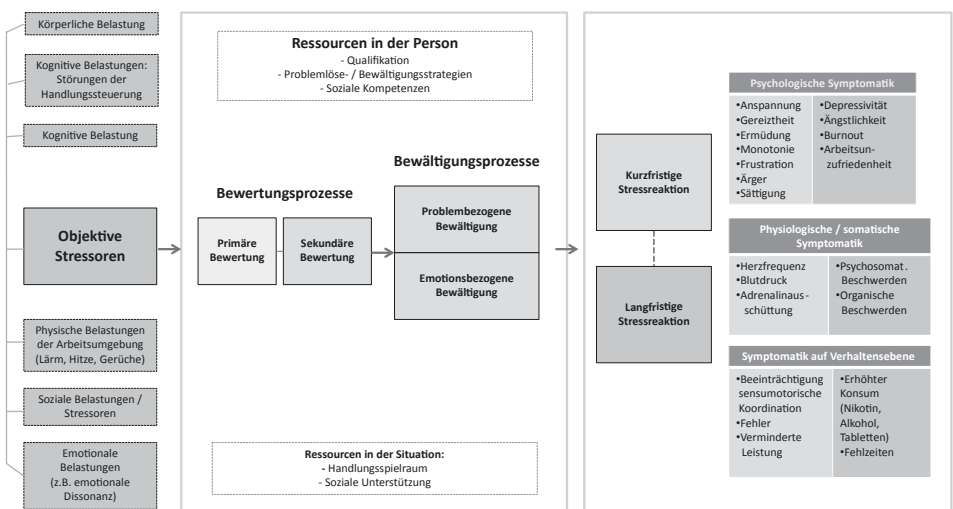
- Problemlösekompetenz
- Persönliche Bewältigungsstrategien
- Soziale Kompetenzen

2.6 Das transaktionale Stressmodell von Lazarus

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus (s. ■ Abb. 2.5) ist eines der einflussreichsten psychologischen Stressmodelle. Es gibt einen ganzheitlichen Überblick über die im Stressgeschehen wirksamen Einflussgrößen und deren Auswirkung. Eine besondere Bedeutung kommt der individuellen Bewertung eines objektiven Stressors zu. In diese individuelle Bewertung fließt die gesamte lebensgeschichtliche Erfahrung einer Person ein und bestimmt das Ausmaß einer Stressreaktion entscheidend mit (Lazarus 1991; Lazarus und Launier 1981).

Erinnern Sie sich an die Beschreibung der Stressoren. Die objektiven Stressoren können in 5 Kategorien eingeteilt werden: körperliche, physische, kognitive, soziale, emotionale Belastungen. Diese Belastungen können zwar objektiv erfasst werden, sie wirken sich jedoch nicht in genau gleicher Weise bei verschiedenen Personen aus. Es gibt Unterschiede, die durch die *individuelle* Bewertung der jeweiligen Belastung durch eine Person erklärt werden können. Das ist insofern gut nachvollziehbar, als die persönliche Lerngeschichte und die gesamten lebensgeschichtlichen Erfahrungen sowohl die Entwicklung und Verfügbarkeit von persönlichen Ressourcen als auch die individuelle Ausprägung der Grundbedürfnisse mitbestimmen. Die Grundbedürfnisse sind Wohlbefinden/Zufriedenheit, Kontrolle, Bindung/Zugehörigkeit, Selbstwertentwicklung. Wenn diese nicht erfüllt werden können, wird dies automatisch als Bedrohung empfunden.

In die **primäre Bewertung** fließen insbesondere unbewusste und bewusste Prozesse ein. Sie wissen aus der Beschreibung der Stressreaktion, dass im Thalamus zunächst ein sehr grobes Bild von Sinneseindrücken entsteht, welches sowohl an den Cortex als auch an das limbische System (Gefühlshirn) weitergeleitet wird. Letzteres ist für eine sehr schnelle emotionale Einfärbung des Stressors verantwortlich. Dabei spielt die Amygdala eine entscheidende Rolle, die die neue



■ Abb. 2.5 Transaktionales Stressmodell nach Lazarus (in Anlehnung an Graf 2012)

Situation mit bisherigen negativen Erfahrungen abgleicht und dann ein Signal gibt, ob die Situation in die Kategorie: irrelevant, angenehm/positiv oder stressend eingeordnet wird. Im Falle der Bewertung „stressend“ setzt die Stressreaktion mit körperlichen Signalen, wie z. B. Herzklopfen, direkt ein. Die bewussten Denkopoperationen im Cortex dauern etwas länger. Sie fließen später ein und führen zu einer Überprüfung der ersten, unwillkürlichen Bewertung.

Die **sekundäre Bewertung** folgt einer vorherigen Analyse der verfügbaren Ressourcen, der Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten einer Person für den Umgang mit den Stressoren:

- Gibt es positive Erfahrungen mit ähnlichen Situationen in der Vergangenheit?
- Gibt es persönliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Lösung des Problems?
- Gibt es die Möglichkeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben?
- Gibt es Unterstützung von außen (soziales Netzwerk, z. B. Führungskraft, Kollegen)?
- Habe ich das Selbstvertrauen, dass ich es schaffen kann?
- Wie schlimm wäre ein Scheitern?

Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung: bewältigbar oder nicht bewältigbar. Im ersten Fall wird die Situation, das Problem als Herausforderung und motivierend empfunden. Die resultierende energetisierende Stressreaktion wird als Eustress bezeichnet. Im zweiten Fall wird die Situation als Bedrohung und ängstigend empfunden. Diese Stressreaktion wird Distress genannt. Wie stressend eine Situation empfunden wird, hängt einerseits vom Grad der vorhandenen Belastung und andererseits von den zur Verfügung stehenden internen und externen Ressourcen ab.

Das daran anschließende **Bewältigungsverhalten** bezieht sich zum einen auf das zu bewältigende Problem, zum anderen auf die mit der Situation verbundenen Emotionen, den Stresseemotionen. Problemorientierte Strategien beinhalten z. B. die Suche nach Lösungen, nach benötigten Informationen, kognitive Strategien der Umbewertung und Neubewertung, die Entwicklung von neuen Fähigkeiten, die Suche nach sozialer Unterstützung. Emotionsorientierte Strategien dienen der Bewältigung von begleitenden Emotionen, wie Unsicherheit und Nervosität. Dies sind Strategien, wie z. B. Fokussierung der Aufmerksamkeit auf Ressourcen statt auf Defizite, Ablenkung, Entspannung, tief durchatmen.

Das Bewältigungsverhalten ist neben den Ressourcen in der Person zusätzlich von den zur Verfügung stehenden externen Ressourcen abhängig. Dazu zählen sowohl die tatsächliche soziale Unterstützung im sozialen Umfeld als auch der Tätigkeitsspielraum, der bei der Bewältigung der Aufgabe zur Verfügung steht. Beide Ressourcen wirken sich positiv auf das Wohlbefinden aus. Weil auf diese Weise mehr Bewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, können sie nachweislich Belastungen reduzieren und puffern, selbst wenn die quantitative Belastung gleichbleibt. Beispielsweise kann die Entscheidung, wann eine Person welche Aufgaben erledigen möchte (Handlungsspielraum) sehr entlastend und Druck reduzierend wirken. So kann aus einer überfordernden eine herausfordernde Situation werden. Mit dem Empfinden von Wohlbefinden, Kontrolle über die Situation, Zugehörigkeit durch die Unterstützung und Selbstwertbestätigung durch die Herausforderung sind mit der Motivation zur Bewältigung der Aufgabe gleichsam die Grundbedürfnisse befriedigt.

Eine erfolgreich oder nicht erfolgreich bewältigte Situation wirkt sich mit einer Neubewertung auf ähnliche zukünftige Situationen aus. Denn eine erfolgreiche Bewältigung stellt eine Ressource dar und stärkt beispielsweise die Selbstwirksamkeit. Zukünftig wird demzufolge eine ähnliche Situation als weniger bedrohlich und damit weniger stressend erlebt.

2.7 Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Stressbewältigung in Unternehmen

2.7.1 Verhältnisorientierte und verhaltensorientierte Maßnahmen müssen ineinandergreifen

Die vorangegangenen Ausführungen und das Stressmodell von Lazarus veranschaulichen die Komplexität der Einflussfaktoren auf die Stressreaktion im einzelnen Menschen. Sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld gibt es Belastungsfaktoren, die objektiv betrachtet Stressorenqualität haben und somit Stressreaktionen auslösen. Wie stark die Stressreaktion ausfällt, ist individuell unterschiedlich und hängt von vielen Einflussgrößen im Menschen ab, z. B. Einstellungen, Werte, Motive, die körperliche Konstitution. Damit findet das Stressgeschehen immer in der Interaktion zwischen der Person und der Umwelt statt (s. ■ Abb. 2.6).

Verhältnisorientierte Maßnahmen setzen an den Verhältnissen im Unternehmen an und sie sind die bedeutsamsten Maßnahmen für eine effektive Stressbewältigung in Unternehmen. Sie beginnen mit einer mitarbeiterorientierten, gesundheitsförderlichen Kultur, die von der Unternehmensspitze gewollt, auf den Weg gebracht und gelebt wird. Diese Kultur schafft die Basis für die Veränderung der Stressoren bzw. Belastungen, Anforderungen. Physikalische, chemische körperliche Stressoren sollen minimiert werden, Anforderungen, die mit der Bewältigung der Arbeitsaufgabe zusammenhängen, sollen herausfordernd sein und nicht überfordernd. Im Arbeitsschutzgesetz sind diese Qualitätskriterien festgelegt und werden im besten Fall durch geschulte Beauftragte im Unternehmen regelmäßig überprüft. Das Unternehmen gestaltet ein gesundheitsförderliches Umfeld, eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation. In enger Verbindung damit nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle als Vorbilder im wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern ein, sie geben soziale Unterstützung und gestalten die Arbeit mit.

Damit Führungskräfte diese Aufgabe professionell wahrnehmen können, sorgt das Unternehmen für Schulungen in gesundheitsorientierter Führung und bietet Unterstützung durch



■ Abb. 2.6 Belastungsfaktoren wirken auf jeden Menschen anders

Coaching-Angebote und Supervision. Denn viele Studien belegen, dass der Einfluss der Führungskräfte auf die Gesundheit und auf die Motivation der Mitarbeiter enorm groß ist (vgl. ► [Kap. 4](#)). Umgekehrt kann unprofessionelle Führung sogar nämlich auch krank machen.

Verhältnisorientierte Maßnahmen beziehen sich auch auf die körperliche Gesundheit. Darunter fallen z. B. die „Gesunde Kantine“ oder Angebote zur Verbesserung der körperlichen Fitness.

Diese Angebote müssen mit **verhaltensorientierten Maßnahmen** einhergehen. Sie setzen am Verhalten der Menschen an. Wenn mit den Angeboten nicht nur die Mitarbeiter erreicht werden sollen, die sowieso schon über eine Gesundheitskompetenz verfügen, sondern auch diejenigen, die z. B. übergewichtig sind, die sich ungesund ernähren, die keine Grenzen setzen können oder sich nicht viel bewegen, müssen wir darüber nachdenken, wie möglichst viele motiviert werden können. Die notwendige Motivation wird einerseits durch die Kultur und die Vorbildkraft der Führung positiv beeinflusst, andererseits hängt sie in hohem Maße von den eigenen lebensgeschichtlich geprägten Werten, Einstellungen, Bedürfnissen, Motiven ab. Diese müssen bewusst gemacht werden und/oder im Hinblick auf den Wert der eigenen Gesundheit aufgebaut werden. Der Aufbau von Wissen über die eigene Gesundheitsförderung auf der körperlichen, auf der psychischen und der sozialen Ebene bildet eine bedeutsame Grundlage. Doch Wissen allein reicht auch nicht aus, um eine anhaltende Motivation und vor allem anhaltendes, gesundheitsförderliches Verhalten zu erzeugen. Nachhaltig kann dies nur in Fortbildungen geschehen, die die Individualität der einzelnen Menschen berücksichtigen und die auf einen Prozess angelegt sind, in dem sich ein neues gesundheitsorientiertes Verhalten in den Alltag integrieren kann. Auf dieser Grundlage konzipierte Stressbewältigungsworkshops oder Gesundheitsförderungsworkshops bauen in vertiefenden Blöcken aufeinander auf, die jeweils die individuellen Erfahrungen mit dem Erlernten im Alltag aufgreifen und in Richtung Gesundheitsförderung weiterbringen. Dazu gehört neben der körperlichen und psychischen/kognitiven Ebene auch der Aufbau von sozialen Fähigkeiten und Konfliktfähigkeit.

➤ Stressbewältigung bedeutet:

- Organisationale und persönliche Stressoren minimieren
- Organisationale und persönliche Ressourcen aufbauen
- Organisationale und persönliche Gesundheitskompetenz entwickeln

2.7.2 Überblick über die Ansatzpunkte

Nachfolgend werden die verhältnisorientierten Ansatzpunkte für Ihren Überblick nur aufgeführt, weil sie vor allem im ► [Kap. 3](#), „Gesundheitsorientierte Führung“, detailliert besprochen werden. Die Tabelle in ■ [Abb. 2.7](#) bietet eine Übersicht über einige mögliche Ansatzpunkte für die verhaltensorientierte Stressbewältigung auf der psychischen, der sozialen und körperlichen Ebene, die im nächsten Abschnitt weiterverfolgt werden.

Verhältnisorientierte Ansatzpunkte:

- Entwicklung einer gesundheitsorientierten Kultur
- Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit:
 - der Arbeitsaufgaben,
 - der Arbeitsorganisation,
 - des Arbeitsumfeldes
- Gesundheitsförderliche Führung

Verhaltensorientierte Ansatzpunkte		
	Ansatzpunkte	Methoden
Psychische Ebene	- Umgang mit äußeren Stressoren	- Probleme besser lösen - Zeitmanagement optimieren - „Nein“ sagen lernen
	- Umgang mit inneren Stressoren - Einstellungen, Werte kennenlernen, überprüfen und evtl. verändern - Personale Ressourcen aufbauen - Achtsamkeit üben - Zufriedenheitserlebnisse schaffen	- Kognitives Stressmanagement - Die inneren Antreiber reduzieren - „Das innere Team“ - Selbststeuerung optimieren durch: - Imagination - Achtsamkeitsmeditation - Genießen lernen - Hobbies - Lesen
Soziale Ebene	- Soziale Fertigkeiten aufbauen - Soziale Unterstützung	- Supervision, Coaching, - Empathischer kommunizieren, - Konflikte besser lösen - Berufliche, private Kontakte pflegen, aufbauen - Hilfe suchen und annehmen
Körperliche Ebene	- positive Beeinflussung des physiologischen Spannungszustandes	- Körperliche Bewegung - Körperliches Training - Yoga - Qigong - Progressive Muskelrelaxation - Achtsamkeitsmeditation - Freizeitgestaltung - Urlaubsgestaltung

■ Abb. 2.7 Verhaltensorientierte Stressbewältigung

2.8 Methoden für die verschiedenen Ebenen der verhaltensorientierten Stressbewältigung

Die verschiedenen Ebenen der individuellen Stressbewältigung werden im Folgenden mit einigen Beispielen methodischer Herangehensweisen angereichert. Sie können sie als Leitfäden für die Eigenreflektion und als Hilfestellung für gewünschte Veränderungen nutzen oder, wenn Sie im Personalbereich tätig sind, als Anregungen im Hinblick auf sinnvolle Inhalte bei der Planung von Stressbewältigungs- bzw. Gesundheitsförderungsseminaren.

2.8.1 Die psychische Ebene

2.8.1.1 Umgang mit äußeren Stressoren

2.8.1.1.1 Zeitmanagement

In ■ Abb. 2.8 finden Sie einen Überblick über Methoden des Zeitmanagements mit skizzierten Leitfäden.

Fokus	Tools und Techniken zum Zeitmanagement
Ziele setzen	<p>Mit Zielen arbeiten Handlungswirksame berufliche und persönliche Ziele definieren, Umsetzungsschritte festlegen, Aktionsplan erstellen.</p> <p>Der Weg zum Wesentlichen Lebensphilosophie entwickeln, Lebensrollen bestimmen, Qualitätsziele für die verschiedenen Rollen definieren und in die Planung einfließen lassen.</p>
Übersicht schaffen	<p>Mind-Mapping Überblick über die Ausgangssituation und Ziele verschaffen.</p> <p>Ziel-Mittel-Analyse Welche Mittel und Fähigkeiten stehen zur Verfügung? Welches sind die Vor- und Nachteile der verschiedenen Wege?</p> <p>Checklisten Listen mit zu erledigenden Aufgaben erstellen</p>
Prioritäten setzen	<p>Eisenhower-Prinzip oder ABC-Analyse Anhand der Dimensionen Wichtigkeit und Dringlichkeit werden A-, B- und C-Aufgaben sowie der Papierkorb unterschieden. Für A-Aufgaben sollte die meiste Zeit aufgewendet werden. Nicht wichtige und dringliche Aufgaben gehören in den Papierkorb.</p> <p>Pareto-Prinzip 80 %-Regel berücksichtigen. Viele Aufgaben lassen sich mit einem Mitteleinsatz von 20 % so erledigen, dass sie zu 80 % fertig sind.</p> <p>Getting Things Done (GTD) nach Allen Alle anstehenden Tätigkeiten in einem logischen und vertrauenswürdigen System notieren (=außerhalb des Kopfs). GTD trennt Termine und Aufgaben: Termine in einem Kalender festhalten und Aufgaben systematisch durch Kontextlisten schleusen.</p> <p>Delegieren Aufgaben oder Teilaufgaben und die dafür und die dafür notwendige Handlungskompetenz weitergeben mit dem Ziel, sich zu entlasten.</p>
Planen	<p>Tages-, Wochen- Monats-, Quartals- und Jahrespläne erstellen Ziel- und Zeitplanbuch Ziele und damit zusammenhängende Aufgaben festhalten, Aufgaben in die entsprechenden Pläne (Tages-, Wochenpläne etc.) übertragen auf der Basis des Prinzips: Wichtige Aufgaben haben Vorrang.</p> <p>A-L-P-E-N-Methode</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einige Minuten pro Tag werden für die Erstellung eines schriftlichen Tagesplans verwendet. - Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren (in Tagesplan eintragen). - Länge schätzen = voraussichtlich benötigte Zeit für jede Aufgabe festlegen. - Pufferzeiten einplanen: max. 60 % der täglichen Arbeitszeit verplanen. - Entscheidungen treffen: Durch Prioritäten setzen, Kürzen und Delegieren den Umfang der Arbeitszeit beschränken. - Nachkontrolle: Am Ende des Tages wird eine Statistik über geplante und erledigte Aufgaben erstellt, Unerledigtes wird auf den nächsten Tag übertragen. <p>Leistungskurve/Biorhythmus Tag auf der Basis der persönlichen Leistungskurve gestalten.</p>

■ **Abb. 2.8** Übersicht über Zeitmanagement-Methoden und -Werkzeuge (nach Graf 2012, S. 220–221)

	<p>Goldene Stunde Für eine Stunde pro Tag sämtliche Störungen ausschalten (keine Telefonate und E-Mails, Büro-Türe zu).</p> <p>Zeitfenster Zeitfenster für Aufgaben, die Konzentration erfordern, oder für die E-Mail-Bearbeitung definieren.</p> <p>Bündelung Gleichartige Arbeiten zusammenfassen, damit diese in einem Schritt erledigt werden können.</p> <p>Salami-Taktik Große unübersichtliche Aufgaben in kleinere, überschaubare Schritte zerlegen (z. B. für die Weitergabe an Mitarbeitende, hier darf aber der Gesamtumfang der Arbeit nicht verschwiegen werden).</p>
Motivation	<p>Selbstwirksamkeit stärken Im Sinne von „Ich kann die Aufgaben und Probleme bewältigen und nötig delegieren“.</p> <p>Erfolgskontrolle Tägliche Erfolgskontrolle kann sehr motivierend sein, z. B. Abhaken von Aufgaben auf der Liste.</p> <p>Erfolgserebnisse Erfolge genießen und feiern.</p>
Weitere Aspekte	<p>Störungen, Unterbrechungen, Zeitdiebe reduzieren Telefon umleiten, feste Sprechstunden einplanen, Multitasking einschränken.</p> <p>Grenzen definieren, Nein sagen Grenzen des Machbaren erkennen, Grenzen kommunizieren und durchsetzen, z. B. zeitliches Limit für Besprechungen setzen und einhalten, Zuständigkeiten klären.</p> <p>Besprechungen effektiv und effizient gestalten Sitzungen und Besprechungen vorbereiten, effektiv und effizient gestalten, Zeiten einhalten.</p> <p>Ablagesystem optimieren Übersichtliches Ablage- und Archivierungssystem erstellen (physisch und in Outlook).</p> <p>Unterstützung frühzeitig suchen und annehmen.</p>

■ Abb. 2.8 Fortsetzung

2.8.1.1.2 Problemlösung

Die ■ Abb. 2.9 bietet Ihnen einen Leitfaden für Problemlösung.

2.8.1.2 Umgang mit inneren Stressoren finden

2.8.1.2.1 Einstellungen, Werte und Motive kennenlernen

Die ■ Abb. 2.10 bietet einen Leitfaden für die Optimierung der Selbststeuerung durch Selbstreflexion der Werte, Einstellungen, Motive und Bedürfnisse.

2.8.1.2.2 Kognitives Stressmanagement

Die ■ Abb. 2.11 gibt Ihnen einen Überblick über Techniken des kognitiven Stressmanagements.

Genaue Beschreibung des Problems	Hilfreiche Fragen
Wie zeigt sich das Problem?	<ul style="list-style-type: none"> - Wann tritt es auf? - In welchem Kontext taucht es auf? - Gibt es Unterschiede in den problematischen Situationen? - Wie sehen diese Unterschiede aus? - Was tue ich dann jeweils? - Welche Personen sind daran beteiligt?
Ursachen für das Problem	<ul style="list-style-type: none"> - Wann trat das Problem zum ersten Mal auf? - Welche Personen waren damals daran beteiligt? - Wie haben sie sich verhalten? - Sehen Sie einen eigenen Anteil am Problem? - Wie waren damals die Kontextbedingungen?
Diagnose	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn ich nach der Beantwortung der Fragen jetzt auf das Problem schaue, hat sich in meiner Sicht darauf etwas verändert? Verstehe ich das Problem besser?
Was ist mein Ziel?	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn mein Problem zu 100 % gelöst wäre, woran würde ich das erkennen? - Was denke ich dann? - Wie fühlt es sich in meinem Körper an? - Wie ist dann meine Körperhaltung? - Was nehme ich wahr, wenn ich jetzt in diese Körperhaltung gehe? - Was fühle ich dann? - Was tue ich dann? - Was ist also mein Ziel?
Maßnahmen zur Zielerreichung – Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche früheren Erfahrungen mit ähnlichen Problemen waren hilfreich für die Lösung? - Welche Fähigkeiten, Fertigkeiten können mir helfen? - Welche hilfreichen Menschen gibt es, die mich unterstützen können? - Kenne ich eine Person, die das Problem lösen könnte? Was würde sie tun? - Was würde ein guter Freund mir raten? - Was kann ich nun tun, um mein Ziel zu erreichen? - Welche Alternativen gibt es sonst noch?
Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Auswirkungen haben jeweils die verschiedenen Handlungsalternativen? - Für welche Alternative möchte ich mich entscheiden?
Handlungsplanung und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Was werde ich wann, wie, konkret tun? - Welche Stolpersteine könnte es geben? - Kann mich jemand bei der Umsetzung unterstützen? - Wer kann das sein? - Was kann er beitragen?

■ Abb. 2.9 Acht Schritte zur Problemlösung

2.8.1.2.3 Personale Ressourcen aufbauen

Die nachfolgende Übung gibt Ihnen ein Beispiel dafür, wie die personale Ressource „Selbstwirksamkeit“ aufgebaut werden kann.

	Hilfreiche Fragen
Stressoren wahrnehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Was belastet mich im Alltag? - Womit fühle ich mich überfordert? - In welchen Situationen fühle ich mich unter Druck, angespannt?
Gedanken in diesen Situationen	<ul style="list-style-type: none"> - Mit welchen Gedanken sind die Belastungen, die Situationen verbunden? - Was denke ich dann über mich? - Was sage ich dann innerlich zu mir?
Gefühle in diesen Situationen	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Gefühle nehme ich dann wahr? <p>→ z. B. Unsicherheit, Angst, Ärger, Unzufriedenheit ...?</p>
Werte, Einstellungen, Motive, Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist mir dann wichtig? - Welche Wünsche habe ich in diesen Situationen? - Was treibt mich dann an? - Wohin strebe ich mit meinen Handlungen? - Welche Werte, Einstellungen, Motive, Bedürfnisse verbergen sich dahinter?
Überprüfung der Werte, Einstellungen, Motive, Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Werte sind mir wirklich wichtig, welche möchte ich verändern, von welchen möchte ich mich verabschieden, welche möchte ich neu entwickeln? - Welche Auswirkungen wird das auf die Stressoren haben? - Welche Auswirkungen wird das auf mein Erleben und Verhalten haben?
Ziele für den Umgang mit den Stressoren	<ul style="list-style-type: none"> - Angenommen, ich hätte mein Ziel jetzt schon erreicht, was hätte sich dann verändert? - Was denke, fühle, tue ich?
Verhaltensänderung planen	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn ich jetzt aus der Zukunft heraus zurückblicke, was hat mir geholfen? - Was war der erste Schritt? - Was war der zweite Schritt? - Gab es Personen, die mich darin unterstützt haben, diese Schritte zu gehen? - Wer hat sich darüber gefreut, dass ich diese Schritte gehe?
Verhaltensänderung im Alltag umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> - Was möchte ich konkret ab morgen anders machen? - In welcher Situation möchte ich das ausprobieren? - Wie werde ich das konkret tun?

■ Abb. 2.10 Die Selbststeuerung durch Selbstreflektion optimieren – Werte, Einstellungen, Motive, Bedürfnisse

Übungsanleitung „Ich schaffe es“:

1. Markieren Sie auf dem Boden einen Platz, der in der **Zukunft** liegt und in dem die Ressource „Selbstwirksamkeit“ schon entwickelt ist.
2. Markieren Sie auf dem Boden einen zweiten Platz, der für die **Gegenwart** steht und in dem diese Ressource noch nicht entwickelt ist. Dieser Platz sollte in etwa 3 m Entfernung zum Ressourcenplatz liegen.
3. Stellen Sie sich nun auf den Gegenwartsplatz. Nehmen Sie wahr, wie Ihre **Körperhaltung** ist, wie Sie sich fühlen.
4. Gehen Sie jetzt langsam in die Zukunft und achten sie ganz genau darauf, ob sich etwas in Ihnen verändert, je näher Sie zum Zukunftsort kommen.
 - Halten Sie kurz inne. Was nehmen Sie wahr?

2.8 · Methoden für die verschiedenen Ebenen der verhaltensorientierten Stressbewältigung

- Gehen Sie weiter und stellen Sie sich in den **Zukunftsort**. Die Ressource ist hier vorhanden, ist schon entwickelt.
 - Wie fühlt es sich an, wenn Sie denken: „Ich schaffe es ... Ich kann das ... Es wird mir gelingen ...
 - Nehmen Sie sehr genau die **Veränderung** in der **Körperhaltung** wahr.
 - Übertreiben Sie die Körperhaltung etwas. Was **empfinden** Sie? Was **fühlen** Sie?
 - Was werden Sie **tun**, damit es Ihnen gelingen kann?
 - Was ist der **erste Schritt**? Der zweite Schritt?
5. Schauen Sie nun auf den Gegenwartsplatz, aus der Perspektive des älteren Ich.
- Welchen **Ratschlag** möchten Sie dem jüngeren Ich geben, damit es die Ressource aufbauen kann. Was könnte dem jüngeren Ich helfen?
6. Dann spüren Sie noch einmal die Körperhaltung, Ihre Körperempfindungen, Ihre Gefühle ... Machen Sie einige tiefe Atemzüge und stellen Sie sich dabei vor, dass Sie diese Erfahrung tief in sich **verankern**.
7. Nehmen Sie diese Erfahrung, diesen Eindruck mit, wenn Sie nun zurück auf den Gegenwartsplatz gehen.
8. Stellen Sie sich in den Gegenwartsplatz. Hat sich etwas verändert? Was passiert, wenn Sie von hier aus auf den Zukunftsplatz schauen? Vielleicht sind Sie hoffnungsvoller, dass Sie es schaffen können, motivierter als zu Beginn der Übung?

Kognitive Technik	Hilfreiche Fragen
Sinnorientierung	<ul style="list-style-type: none"> - Welchen Sinn können Sie in dieser Situation finden? - Was können Sie aus dieser Situation lernen? - Welche Aufgaben stellen sich für Sie in dieser Situation?
Realitätstestung	<ul style="list-style-type: none"> - Ist das wirklich so? - Was konkret spricht für diese Sichtweise? - Würde eine gute Freundin das auch so sehen? - Gibt es andere Möglichkeiten, sich die Situation zu erklären? - Gibt es irgendeinen positiven Aspekt? - Haben Sie möglicherweise zu hohe oder falsche Erwartungen?
Gedankenkontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - Was macht der Gedanke mit Ihnen? - Mit welchen Gefühlen ist dieser Gedanke verbunden? - Möchten Sie sich so fühlen? - Wenn nicht, welcher Gedanke könnte Ihnen helfen, sich so zu fühlen, wie Sie es gern möchten? - Was könnte dieser Gedanke dazu beitragen, die Situation gut zu meistern?
Distanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Was würde Ihnen ein guter Freund in dieser Situation raten oder sagen? - Was würden Sie einem guten Freund in einer ähnlichen Situation raten? - Kennen Sie jemanden, der mit dieser Situation besser fertig werden würde? Was würde diese Person zu sich selber sagen?
Entkatastrophieren	<ul style="list-style-type: none"> - Was könnte im schlimmsten Fall passieren? - Wie schlimm wäre das für Sie? - Wie wahrscheinlich ist das? - Gibt es etwas, was noch schlimmer wäre?
Temporale Relativierung	<ul style="list-style-type: none"> - Stellen Sie sich vor, es ist 1 Jahr vergangen/10 Jahre später. Wie blicken Sie auf die heutige Situation zurück? - Was werden Sie vielleicht schon in einem Monat denken?

■ Abb. 2.11 Kognitives Stressmanagement – Techniken (Bergner 2007, S. 191)

Erläuterung: Wenn Sie eine Vorstellung davon entwickelt haben, wie sich Selbstwirksamkeit anfühlt, wenn Sie Gedanken und Gefühle dazu zu haben, dann haben Sie schon einen Funken von Selbstwirksamkeit entzündet. Diese Erfahrung ist nun in Ihrem Gehirn gespeichert, es gibt ein neues neuronales Netz von Gedanken, Gefühlen, Körperhaltung, Empfindungen. Dieses noch zarte Netz kann sich verstärken, wenn Sie sich auch zukünftig an die Erfahrung erinnern und sie vergegenwärtigen. Wenn Sie das nächste Mal vor einer neuen Herausforderung stehen, gehen Sie doch mal in die gerade entwickelte Körperhaltung von Selbstwirksamkeit und nehmen Sie wahr, was sich verändert.

2.8.2 Die soziale Ebene

Die **Abb. 2.12** gibt Ihnen eine Anleitung, wie Sie sich Ihr soziales Netz vergegenwärtigen und erweitern können.

2.8.3 Die körperliche Ebene

2.8.3.1 Bewegung

In **Abb. 2.13** finden Sie Anregungen, wie Sie Bewegung verstärkt in den Alltag integrieren können.

Vergegenwärtigen Sie sich Ihr soziales Netz: Partner, Eltern, Kinder, Freunde, Bekannte, Nachbarn, Arbeitskollegen, Vorgesetzte, eigene Mitarbeiter, andere	<ul style="list-style-type: none"> - Schreiben Sie die Namen auf. - Wer tut Ihnen in welcher Hinsicht gut?
Zu wem erleben Sie die größte Nähe? Und in welcher Weise?	<ul style="list-style-type: none"> - Nehmen Sie ein großes Blatt Papier. - Zeichnen Sie in die Mitte einen Kreis für sich selbst. - Zeichnen Sie um sich herum weitere Kreise für die Personen, die Ihnen guttun, und legen Sie dabei fest, in welchem Abstand die Personen zu Ihnen stehen (Nähe und Distanz).
Welche Art von Unterstützung erleben Sie mit diesen Personen?	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzeichnen Sie dies in Ihrem Bild (mit Farben, Symbolen, Worten)
Schauen Sie sich das Bild an.	<ul style="list-style-type: none"> - Sind Sie zufrieden? - Möchten Sie etwas verändern?
Gibt es Personen, zu denen Sie den Kontakt verbessern oder intensivieren möchten?	<ul style="list-style-type: none"> - Kennzeichnen Sie dies in Ihrem Bild.
Wie leicht fällt es Ihnen, um Unterstützung zu bitten?	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn nicht, haben Sie eine Idee, woran das liegt? Was hindert Sie daran? - Was könnten Sie tun, um das Problem zu überwinden?
Wie leicht fällt es Ihnen, aktiv Kontakte zu knüpfen, auf andere zuzugehen, sie anzusprechen?	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Sie diese Fähigkeit verbessern möchten, was können Sie konkret tun?
Was tun Sie selbst für den Erhalt dieser Kontakte? Wie pflegen Sie die Kontakte?	<ul style="list-style-type: none"> - Schreiben Sie das auf, wie Sie das tun.
Wünschen Sie sich, dass noch andere Personen in Ihr soziales Netz kommen?	<ul style="list-style-type: none"> - Welche? Tragen Sie diese auch in Ihr Bild ein.
Welchen Schritt möchten Sie unternehmen, um Ihr soziales Netz zu stärken?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie sieht dieser Schritt konkret aus? - Wann werden Sie ihn umsetzen?


Abb. 2.12 „Mein soziales Netz“

Bewegung ...	Warum wichtig?	Tipps
<p>in den Alltag einbauen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fahrradfahren (z. B. zur Arbeit) - regelmäßige Spaziergänge - Treppen nutzen, statt der Rolltreppe - häufiger (Auf-)Stehen (v. a. während langer Arbeitstage) - Umwege laufen (z. B. eine Haltestelle früher aussteigen) - in kleinen Pausen Gymnastikübungen (Dehnung, Strecken) durchführen <p>... als regelmäßiges Hobby ausführen.</p> <p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Joggen - Schwimmen - Walken - Wandern - Radfahren - Skilaufen - Krafttraining - Gymnastik - Tennis - Badminton 	<p>Vermeidung/Verringerung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Übergewicht - Bluthochdruck - Verspannung - Schwächung von Muskelgruppen - Haltungsschwächen - Übermäßigem Knochenabbau - Erkrankungen (z. B. Erkältungen; Grippe) - Depressivität - Ängstlichkeit - Stress - Schlafproblemen 	<p>Für die Wahl der Sportart:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was macht Ihnen Spaß? - Trainieren Sie lieber alleine oder im Team? - Drinnen oder draußen? - Lassen Sie sich beraten (z. B. in Vereinen oder Studios) <p>Wie viel Zeit steht Ihnen zur Verfügung?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Könnten Sie an festen Tagen unter der Woche am Training teilnehmen (z. B. im Verein?) - Wollen Sie zeitlich flexibel trainieren (z. B. im Studio oder zu Hause mit eigenen Trainingsgeräten)? <p>Sind Sie körperlich fit?</p> <p>Holen Sie vorher ärztlichen Rat ein, wenn Sie unsicher sind, ob Sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eine bestimmte Sportart nicht durchführen können - lange keinen Sport betrieben haben - unter Diabetes, hohem Cholesterinspiegel, hohem Blutdruck leiden - rauchen und/oder übergewichtig sind - blutdruckregulierende Medikamente, Herzmittel einnehmen - implantierte elektronische Geräte tragen <p>Darauf sollten Sie achten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - den Körper nicht überlasten - zuerst die Dauer, dann die Intensität trainieren - vor dem Training aufwärmen - regelmäßige Pausen einlegen - genügend zu trinken <p>Trainieren Sie regelmäßig!</p> <ul style="list-style-type: none"> - bauen Sie sportliche Aktivitäten in den Alltag ein. - Ausdauertraining sollte mindestens 2–3 pro Woche durchgeführt werden. <p>So können Sie die Motivation stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suchen Sie sich einen Trainingspartner - Setzen Sie sich konkrete und erreichbare Ziele - Melden Sie sich in einem Fitnessstudio an


■ Abb. 2.13 Bewegung tut gut

2.8.3.2 Entspannung

In  Abb. 2.14 sind Beispiele von Entspannungsverfahren knapp beschrieben.

 **Meditations-APP – ein empfehlenswerter Einstieg in das Thema Meditation und Entspannung:** <http://7mind.de/>

Methode	Grundprinzip	Wirksamkeit	Anwendung
Progressive Muskelrelaxation (nach Jacobson)	Muskuläre Entspannung zum Abbau innerer Unruhe und verbesserter Körperwahrnehmung	<ul style="list-style-type: none">- Entspannung- Abbau von Ängsten- Stärkung der Abwehrkräfte- Verbesserung vegetativer Beschwerden (Kopfschmerzen, Magen-Darmbeschwerden)	<ul style="list-style-type: none">- Abwechselnde Anspannung und Entspannung von Muskelgruppen- Aufmerksamkeit wird auf eine bestimmte Körperregion gelenkt- Anspannung dieser Muskeln und- kurzes Halten dieser Spannung (ca. 5–7 Sekunden)- Lösung der Anspannung mit- gleichzeitigem Ausatmen (ca. 30–45 Sekunden)
Body Scan	<ul style="list-style-type: none">- innere Ruhe finden- Körperwahrnehmung verbessern	<ul style="list-style-type: none">- Entspannung- Abbau von Ängsten- Stärkung der Abwehrkräfte- Verbesserung vegetativer Beschwerden	<ul style="list-style-type: none">- Mentales, inneres Abtasten des Körpers (von Fuß bis Kopf)- Fokus wird nacheinander auf bestimmte Bereiche des Körpers gerichtet- bei jedem Körperteil wird bewusst auf die jeweiligen Empfindungen geachtet (z. B. Wärme, Anspannung, Schmerzen)- alle aufkommenden Wahrnehmungen und Gedanken sollten nur registriert, aber nicht bewertet werden- bewusster Wechsel der Körperteile wird bis zum Kopf fortgesetzt- Beendigung der Übung mit einem tiefen Atemzug und Strecken des Körpers

 **Abb. 2.14** Entspannungsverfahren (Beispiele) (Kabat-Zinn und Kappen 2013; Kaluzu 2015; Löhmer und Standhardt 2014)

2.8.3.3 Gesunde Ernährung

Der Ernährungskreis der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) dient als Wegweiser für eine vollwertige Ernährung. Er teilt das reichhaltige Lebensmittelanangebot in 7 Gruppen ein und erleichtert so die tägliche Lebensmittelauswahl. Je größer ein Kreissegment ist, desto größere Mengen sollten täglich aus der Gruppe verzehrt werden. Lebensmittel aus kleinen Segmenten sollten sparsam verwendet werden. Für eine abwechslungsreiche Ernährung sollte die Lebensmittelvielfalt der einzelnen Gruppen genutzt werden. Die [Abb. 2.15](#) gibt Ihnen mit dem Ernährungskreis der DGE einen Überblick über gesunde Ernährung.



■ Abb. 2.15 DGE-Ernährungskreis© (Deutsche Gesellschaft für Ernährung e. V. Bonn)

Literatur

- Bergner, T. M. H. (2007). *Burnout-Prävention. Das 9-Stufen-Programm zur Selbsthilfe; mit 27 Tests und 93 Übungen sowie 26 Tabellen* (1. Aufl.). Stuttgart: Schattauer.
- Dohrenwend, B. S., & Dohrenwend, B. P. (1974). *Stressful life events: Their nature and effects [papers]*. New York: Wiley.
- Filipp, S.-H. (1995). *Kritische Lebensereignisse* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Geyer, S. (1999). *Macht Unglück krank? Lebenskrisen und die Entwicklung von Krankheiten (Juventa Materialien)*. Weinheim: Juventa.
- Glomp, I. (2015). Schöner Stress. *Psychologie heute* (8).
- Graf, A. (2012). *Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung* (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung). Wiesbaden: Springer.
- Hölzel, B. K. (2011). Achtsamkeitsmeditation führt in nur acht Wochen zur Veränderung in der Hirnstruktur. Studie eines deutsch-amerikanischen Forscher-Teams unter maßgeblicher Gießener Beteiligung, S. 32–33. http://www.nmr.mgh.harvard.edu/~britta/SdF_2011_01_32_33.pdf. Zugegriffen: 09. Febr. 2016.
- Hölzel, B. K., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, S. M., Gard, T., & Lazar, S. W. (2011). Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, (191), S. 36–42.
- Hüther, G. (1997). *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden* (Sammlung Vandenhoeck). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Johnson, J. V., & Johansson, G. (Hrsg.). (1991). *The psychosocial work environment and health: Work organizations, democratization and health*. New York: Baywood.
- Kabat-Zinn, J., & Kappen, H. (2013). *Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung; mit MBSR* (Knaur, 87568: Mens sana, Vollst. überarb. Neuaufl.). München: Knaur-Taschenbuch.
- Kahler, T. (1977). Das Miniskript. In G. e. a. Barnes (Hrsg.), *Transaktionsanalyse seit Eric Berne*, Bd. 2, S. 91–132.
- Kahler, T. (2010). Process Model. Persönlichkeitstypen, Miniskripts und anpassungsformen. http://www.neuent-scheidung.de/resources/Procress_Model_Taibi_Kahler.pdf. Zugegriffen: 09. Febr. 2016.
- Kaluza, G. (2015). *Stressbewältigung. Trainingsmanual Zur Psychologischen Gesundheitsförderung*. Berlin: Springer.
- Kaluza, G., & Vögele, C. (1999). Stress und Stressbewältigung. In H. Flor, N. Birbaumer, & K. Hahlweg (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Band 3 Grundlagen der Verhaltensmedizin* (Serie II Klinische Psychologie). Göttingen: Hogrefe.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1981). Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*. Bern: Huber.
- Löhmer, C., & Standhardt, R. (2014). *MBSR. Die Kunst, das ganze Leben zu umarmen: Einübung in Stressbewältigung durch Achtsamkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mainka-Riedel, M. (2013). *Stressmanagement – stabil trotz Gegenwind. Wie sie ihren eigenen weg zu gesunder leistungsfähigkeit*. [Place of publication not identified]: Gabler.
- Selye, H. (1936). A syndrom produced by diverse nocuous agents. *Nature*, (138), S. 32.
- Selye, H. (1981). Geschichte und Grundzüge des Stresskonzeptes. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 163–187). Bern: Huber.
- Sigrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Stadler E., & Spieß, P. (2002). *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Udris, I. & Frese, M. (1999). Belastung und Beanspruchung. In C. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch* (Angewandte Psychologie, Bd. 1, S. 429–445). Weinheim [Germany]: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Ulich, E., & Wülser, M. (2012). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung, 5., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Zapf, D., & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler, N. Bierbaumer, & D. Frey, u.a. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Bd 3, Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie Praxisgebiete Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 3, S. 1007–1112). Göttingen [u.a.]: Verl. für Psychologie Hogrefe.
- Zapf, D. & Dormann, C. 2006. Gesundheit und Arbeitsschutz. In Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, S. 699-728. Göttingen (u.a.): Hogrefe Verlag.

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung
Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im
BGM

Struhs-Wehr, K.

2017, X, 218 S. 90 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14265-0