

Leseprobe aus: Bernhard, Stressprävention und Stressabbau, ISBN 978-3-621-28010-5

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28010-5>

# 1 Entstehung und Verlauf von Stressprozessen

## 1.1 Dynamik und Komplexität

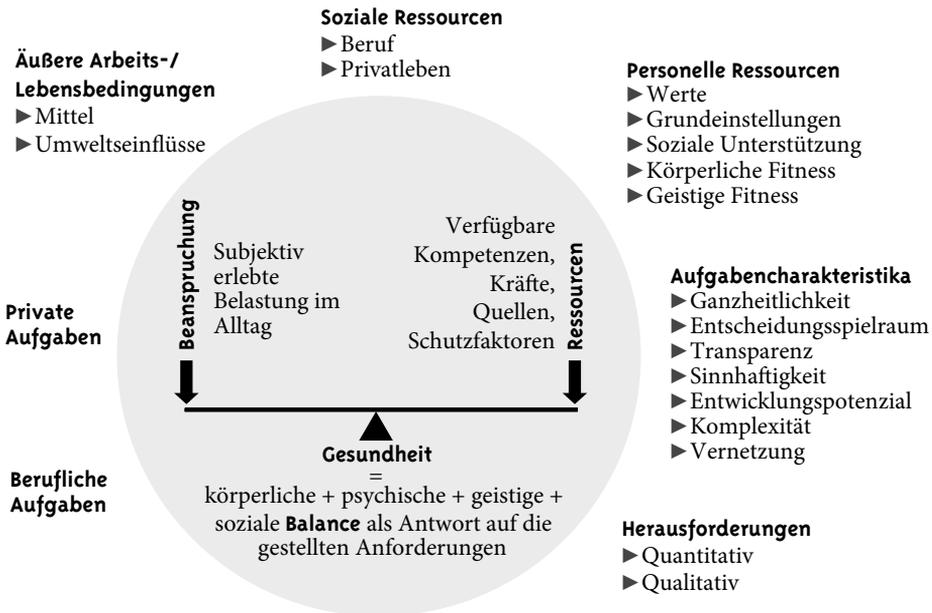
Leben bedeutet, in einem permanenten dynamischen Akt die Balance zwischen Anforderungen und deren Bewältigung zu finden. Das Individuum erlebt die Beanspruchung seiner Ressourcen als subjektive Belastung. Das Ausmaß und die Qualität dieser Beanspruchung hängen davon ab, wie gut sich Anforderung und Ressourcen decken. D. h., dass es entweder zu einer sinnvollen Herausforderung oder zu einer Überlastung kommt.

Stress entsteht aus einer Gefahrensituation heraus, die in der Wahrnehmung und Beurteilung des Menschen bedrohlich und mit den verfügbaren Ressourcen nicht zu bewältigen erscheint. Stress ist also verbunden mit einem Gefühl der Hilflosigkeit, der Ohnmacht; es sind keine Lösungen für die sich stellenden Probleme in Sicht.

Das erlebte Defizit an verfügbaren Bewältigungsmöglichkeiten für die aktuellen Anforderungen löst spontan ablaufende physische, psychische und geistige Prozesse aus, die durch Mobilisierung von zusätzlicher Energie Kampf- oder Fluchtverhalten unterstützen. Der Aufbau von Abwehr und Verteidigungssystemen geschieht beim einzelnen Menschen, aber auch in Gruppen (die ursprünglichste Form der Gruppenbildung ist das Zusammenrotten bei gemeinsam erlebter Bedrohung oder Gefahr). Was aber als Muster in den alten, zuerst reagierenden Hirnteilen als Hilfestellung für schnelles Überleben angelegt ist, erweist sich in unserem mehrheitlich kontrollierten, aufgaben- und problemlösungsorientierten Alltagsleben zunehmend als Belastung und meistens als stressverstärkend und kontraproduktiv. Die bereitgestellten Reaktionen eignen sich lediglich für eindeutige, »einfache« und rasch zu lösende Probleme. So richtet sich die unbrauchbar gewordene Stressreaktion mehr gegen den Menschen selbst als gegen eine feindliche Umwelt. Die Balance zwischen Beanspruchung und Ressourcen ist in Abbildung 1.1 dargestellt.

Grundlage dieses Buches bzw. der dargestellten Strategien zur Stressprävention ist ein systemisches und dynamisches Lebensverständnis, wie es James E. Lovelock bereits in den Sechzigerjahren für die NASA definierte. Danach zeichne sich Leben dadurch aus, dass es Energie aus der Umgebung aufnehme, umwandle und in abgeänderter Form wieder an die Umwelt abgebe (Lovelock, 1982). Spannung ist im Lebendigen also insofern grundsätzlich angelegt, als ein System gerne im Gleichgewicht der Kräfte verharren möchte, zugleich Leben aber bedeutet, dieses Gleichgewicht aufgeben zu müssen, um vorwärts zu kommen.

Die angesprochene Balance eines lebendigen Systems ist demnach immer wieder mindestens temporär gestört und muss durch den Einsatz von verfügbaren



**Abbildung 1.1** Die Balance zwischen Beanspruchung und Ressourcen

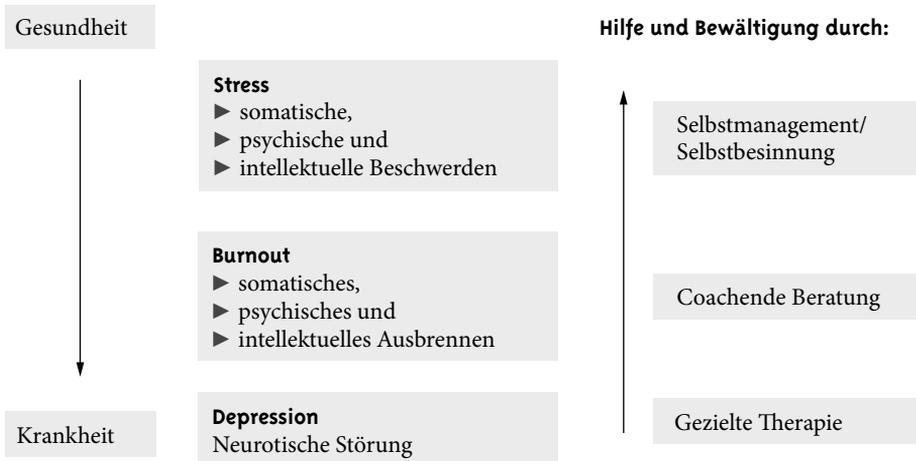
Ressourcen erneut hergestellt werden. Die Schwierigkeit besteht darin, dass sich innere und äußere Qualitäten eines Menschen und des ihn umgebenden Systems je nach Situation sowohl als problemlösende Ressource als auch als problemverursachende Faktoren zeigen können.

**Tabelle 1.1** Problemlösende Ressourcen und problemverursachende Faktoren

Problemlösende Ressourcen	Problemverursachende Faktoren
▶ klare persönliche Zielsetzung	▶ vage bis keine Zielsetzung
▶ innere Ruhe, Gelassenheit	▶ innere Hektik, Unruhe
▶ starkes stützendes Team	▶ konfliktbeladenes Team
▶ fähigkeitsgerechte Aufgabe	▶ Über-/Unterforderung
▶ adäquater Entscheidungsspielraum	▶ unangepasster Entscheidungsspielraum
▶ aufgabengerechte Mittel	▶ unangepasste Mittel

Die tägliche Dynamik des Balanceprozesses ist hoch. Ein einmal gefundenes Gleichgewicht ist im nächsten Moment schon wieder verloren und muss neu erarbeitet werden.

Im Folgenden wird Stress als Verlust dieser Balance verstanden. Wo Stress und Gesundheit auf einer Gesundheit – Krankheit-Skala anzusiedeln sind, ist schwierig zu definieren (s. Abb. 1.2).



**Abbildung 1.2** Gesundheits- und Krankheitskontinuum und Interventionsformen

Im Sinne der Abbildung 1.2 bezeichnen Gesundheit und Stressresistenz die Fähigkeit des Menschen, immer wieder neu körperliche, psychische, geistige und soziale Balance zu finden und zugleich die Herausforderungen durch neue Belastungen anzunehmen und zu bestehen. Krankmachender Stress hingegen entsteht, wenn die erlebten Belastungen im Verhältnis zu den verfügbaren Ressourcen permanent unangemessen hoch sind und subjektiv als Überlastung erlebt werden. Die Gründe hierfür können sein:

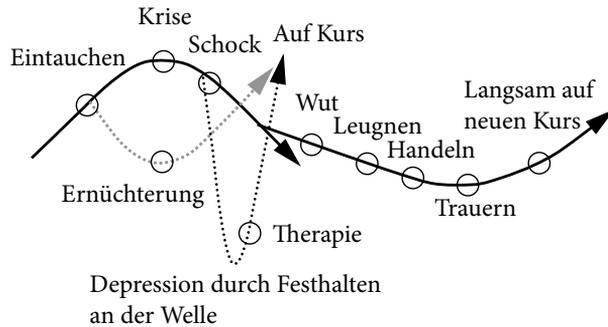
- ▶ Die Belastungen übersteigen die einsetzbaren Ressourcen.
- ▶ Es werden keine gezielten Erholungs-/Regenerationsprozesse realisiert.
- ▶ Die verfügbaren Ressourcen werden nicht angemessen genutzt.

Wird dieses Ungleichgewicht zum Dauerzustand, kann Stress zum krankmachenden Phänomen werden.

Wenn wir Beckers Kriterien und die Darstellung der psychischen Stadien im Umgang mit Veränderungen nach Lynch und Kordis (vgl. Abb. 1.3) hinzuziehen, könnte man annehmen, der gestresste Mensch habe eine diffuse Wahrnehmung von Überlastung, welche sich in somatischen, emotionalen oder intellektuellen Symptomen ausdrückt. Der Burnout-Patient beispielsweise ist dabei, der Überlastung zu unterliegen, und der Depressive hat für den Moment den Kampf gegen die Überlast verloren.

Becker (nach Schlieper-Damrich & Kipfelsberger, 2008) hat einige Merkmale eines psychisch Gesunden sinngemäß wie folgt definiert:

- ▶ Es gelingt ihm, seinem Leben einen Sinn zu verleihen.
- ▶ Er ist schöpferisch und aktiv, soweit es seine gesundheitliche Verfassung und die äußeren Umstände zulassen.
- ▶ Er geht liebevolle Beziehungen zu anderen Menschen ein.
- ▶ Er verfügt über einen starken Willen.
- ▶ Er erkennt den Aufgabencharakter des Lebens an und resigniert nicht.
- ▶ Er kann Spannungen, Leiden und schwere Schicksalsschläge ertragen, gestalten und daran reifen.
- ▶ Er fühlt sich nicht als Opfer bestimmter Erbanlagen, Charakterzüge und Umweltbedingungen, sondern frei, eigene Entscheidungen zu treffen.
- ▶ Er ist bereit, für sein Leben sowie für andere Menschen Verantwortung zu übernehmen.



**Abbildung 1.3** Das Wellenmodell der Veränderung nach Lynch und Kordis (1992)

Der gesunde Mensch lässt sich frühzeitig auf Veränderungen ein. Wer zu lange wartet oder von Veränderungen überrascht wird, durchläuft emotional die Etappen Schock – Wut ... etc. (vgl. Abb. 1.3), bis er nach dem Trauern wieder auf den eigenen Kurs gelangt. Wer geschockt und passiv verharrt, ist im »depressiven Wirbel« gefangen und benötigt therapeutische Hilfe. Die einzelnen Elemente auf der Belastungs- oder Ressourcenseite wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig. An einem Beispiel kann dies demonstriert werden.

### Beispiel

Führungskraft Herr P. zeigt deutliche physische und geistige Stresssymptome. Er wirkt übermüdet und häufig unkonzentriert. Als Hauptursache gibt er ein zu hohes Arbeitsvolumen an. Im Gespräch mit seinem Berater zeigt sich, dass sein hohes Arbeitspensum zusätzlich Schwierigkeiten mit seiner Familie provoziert. Er befürchtet, die Beziehung zu seiner Frau und seinen Kindern zu gefährden. Als Maßnahme sucht Herr P. das Gespräch mit seiner Frau, in dem sie festlegen, dass er mehr Zeit mit seiner Familie verbringt (einen Abend pro Woche ab 17 Uhr sowie Samstag- und Sonntagnachmittag). Seine Situation verbessert sich relativ rasch, allerdings nur kurzfristig. Nach wenigen Wochen zeigen sich die Stresssymptome erneut, und zwar deutlicher als zuvor.

An diesem Fall wird deutlich, dass nicht die Maßnahme falsch war, sondern die zu geringe Beachtung der Balance-Dynamik und der Komplexität des Stressprozesses. Die hohe Arbeitslast war in diesem Fall mehr die auslösende, nicht die eigentliche Ursache für den Stress von Herrn P. In einer komplexen, nicht linearen Betrachtungsweise ist aber der Einbezug anderer Stressfaktoren nötig, wie beispielsweise

- ▶ die Grundhaltungen von Herrn P. gegenüber seiner Arbeit (Welchen Wert schreibt er der Arbeit zu?) sowie
- ▶ die Grundhaltungen gegenüber der Familie (Was bedeutet die Familie für ihn? Ist sie Lebensmittelpunkt oder mehr Erholungsort?).

Herr P. hatte diese Fragen nicht geklärt und darauf gebaut, dass die Familie ihm Ausgleich und Erholung bieten werde. Als Resultat erntete er Spannungen und Konflikte.

Dynamik und Komplexität werden von Stressklienten und von Therapeuten oft nicht genügend beachtet. Eine präzise Stressanalyse, wie sie in Kapitel 6 beschrieben ist, soll Hinweise auf die Komplexität und die Dynamik von Stressprozessen liefern.

## 1.2 Stressursachen

Stress ist eine völlig subjektive Erfahrung. So steht hinter jeder Stressgeschichte ein ganz spezifisches Bündel von inneren (verhaltens- und wertorientierten) und/oder äußeren (verhältnisorientierten) Stressursachen, die sich durchaus gegenseitig beeinflussen können.

**Tabelle 1.2** Personelle und umweltbedingte Stressursachen

<b>Psychosoziale Stressursachen</b>	<b>Belastende Aufgabencharakteristika</b>	<b>Äußere Bedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ schwach ausgebildetes Selbstwertgefühl</li> <li>▶ starke Wirkung von inneren Antreibern</li> <li>▶ Ängste (z. B. vor Arbeitsplatz- oder Anerkennungsverlust)</li> <li>▶ Verlust wichtiger Rollen</li> <li>▶ mangelndes Feedback</li> <li>▶ fehlende Anerkennung und Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ (fehlende, unangemessene) Organisation</li> <li>▶ zu hohe Arbeits- teilung</li> <li>▶ ungenaue/zu viele/ sinnlose Regelungen</li> <li>▶ wenig Kontrolle über Arbeitsprozesse</li> <li>▶ unklare Zuständigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeitsbedingungen</li> <li>▶ Lärm, Licht, Temperatur</li> <li>▶ Sicherheitsprobleme</li> <li>▶ permanente Störungen</li> <li>▶ unangepasste Arbeitsinstrumente (z. B. Informatik)</li> </ul>

**Tabelle 1.2** (Fortsetzung)

<b>Psychosoziale Stressursachen</b>	<b>Belastende Aufgabencharakteristika</b>	<b>Äußere Bedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ungelöste Konflikte</li> <li>▶ Konkurrenzdruck</li> <li>▶ Diskriminierung</li> <li>▶ Isolation</li> <li>▶ Mobbing</li> <li>▶ blockierte Entwicklung</li> <li>▶ belastende Lebensereignisse (Verlust von Bezugspersonen, Trennungen ...)</li> <li>▶ Leistungsdruck:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– quantitative Überforderung: zu hohe geforderte Arbeitsmenge, Zeitdruck</li> <li>– qualitative Überforderung: Arbeitsinhalt entspricht nicht der Qualifikation, Informationsflut, zu hohe Komplexität der Aufgabe, unklare Zielvorgaben</li> </ul> </li> <li>▶ geringe systematische Problemlösungsfähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ unangepasstes Verhältnis zwischen Verantwortungen und Kompetenzen</li> <li>▶ Information/Kommunikation</li> <li>▶ unvollständige Information</li> <li>▶ widersprüchliche Arbeitsanweisungen</li> </ul>	

### 1.3 Exkurs: Unser Menschenbild und die Rolle des Leidens

Diverse therapeutische Ansätze und Modelle sind heute für eine pragmatische und integrative Arbeit mit Klienten nötig und möglich. Im Hinblick auf Veränderungen eigener Verhaltensweisen und Einstellungen im Zusammenhang mit Stress scheint uns der logotherapeutische und logopädagogische Ansatz nach Frankl (1995) sehr hilfreich zu sein.

Im Ansatz der sinnzentrierten Arbeit mit Menschen nach Frankl wird der Mensch als Wesen verstanden, das (immer wieder) nach dem Sinn im eigenen Leben und deshalb nach dem Sinn im fokussierten Augenblick fragt. Die Antworten darauf richten den persönlichen Kompass aus, um den Sinn eigenverantwortlich

und frei zu finden und entsprechende Verhaltensweisen zu lernen oder gemäß der existentiellen Antworten zu handeln.

Die Werte eines Menschen sind das Fundamentale, sie bestimmen letztlich seine Einstellungen und Haltungen, sein Verhalten und seine Kommunikation (vgl. Kaspar, in Schlieper-Damrich & Kipfelsberger, 2008). Das aus dem Aufsatz von Kaspar entlehnte Bojen-Modell (vgl. Abb. 1.4) veranschaulicht den Aufbau und die Verbundenheit bzw. Abhängigkeiten dieser Kategorien sehr gut.

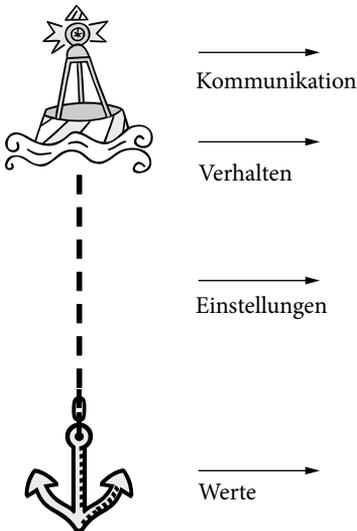


Abbildung 1.4 Das Bojen-Modell

Die positive Grundhypothese hinter diesen Vorstellungen lautet: Jeder Mensch kann sich entwickeln, ist nicht einfach (fertig) terminiert. Der Ansatzpunkt zur Entwicklung liegt in der Erkenntnis und Wahrnehmung des Hier und Jetzt (Gestaltansatz nach Perls, 2007, und Wahrnehmungsansatz nach Kabat-Zinn, 2009). Gemäß Frankl ist »der Mensch ein Wesen, das immer entscheidet, wer es im nächsten Augenblick sein wird« (Schlieper-Damrich & Kipfelsberger, 2008, S. 26). Gemeint ist, dass der Mensch immer frei ist, zu seinen biologischen, psychologischen, soziologischen, ökonomischen und systemischen Determinationen Stellung zu beziehen (existentieller Ansatz).

Nach diesem Verständnis ist das Leiden (des gestressten Menschen) oft der entscheidende Ausgangspunkt zur tatsächlichen Besserung.

### Beispiel

A. M. war 32 Jahre alt, als er zur Therapie kam. Er hatte sich als Mechaniker auf eine spezielle metallbearbeitende Drehmaschine umschulen lassen und erlebte diese Arbeit als äußerst befriedigend. Eines Tages musste er ein Metallstück nach einer Nachkontrolle zur Qualitätsverbesserung nochmals nachschleifen. Da er wusste, dass die vorgesehene Korrektur schnell erledigt sein würde, verzichtete er auf das Aufsetzen einer Schutzbrille. So »geschah, was geschehen musste«: Ein Metallsplitter flog A. M. in das Auge und zerstörte dessen Sehkraft zu 100 Prozent.

Aufgrund dieses Unglücks musste sich A. M. nochmals umschulen lassen und seinen geliebten Beruf aufgeben. Nachdem er seinen Schmerz und seinen Verlust verarbeitet hatte, sagte er zum Abschluss der Therapie: »Ich bin heute dem Schicksal dankbar, dass mir das Unglück mit den Augen passierte. Ich habe dadurch so viel über mich, meine Möglichkeiten und den Sinn meines Lebens erfahren, dass ich heute innerlich reicher und stärker bin als je zuvor!«

Der Mensch entwickelt sich oft erst im Leiden. Viele bleiben im Stress gefangen, brennen aus, weil sie den Sinn ihres Leidens nicht erkennen (wollen), weder im veränderbaren, noch im unveränderbaren Leiden. Der »Homo patiens« ist nicht als Opfer gedacht, sondern als einer, der bewusst und eigenverantwortlich mit seinem Hier-und-Jetzt-Sein umgeht. Reifen geschieht als Prozess. Der Leidende steht oft vor der langwierigen Aufgabe, neue Einstellungen, vielleicht sogar neue Werte zu finden. Da greifen »Think-Positive«-Slogans und Checklisten meist zu kurz und »verhelfen« letztlich nur dem sinnlosen Leiden zu längerer Lebensdauer.

Das trifft insbesondere dort zu, wo der leidende Mensch der notwendigen Veränderung mit Aktionismus zu begegnen versucht. Ohne neues sinnvolles Ziel verschleudert er Kräfte und Energie, bis er, über die Phase des Leugnens, unter Umständen vollends in den Teufelkreis der Depression gerät, sich leer fühlt und das Gefühl hat, nicht mehr atmen zu können. Leiden können heißt vor allem trauern zu können, loszulassen, was war, sich zu verabschieden von der Vergangenheit. Erfahrungen aus dem Leiden werden so als Fundament für die nächste Entwicklungsstufe genutzt.

Es ist offensichtlich, dass die therapeutische Intervention die auslösenden Stressoren berücksichtigen muss. Im Laufe des Therapieprozesses kann sich die ursprüngliche Grundannahme darüber, was die innere Balance des Klienten gefährdet, verändern.

Bereits an dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass es nicht darum gehen kann, auf der phänomenologischen Ebene zu verharren. Signale sind sehr oft erste Hinweise und Ansätze, um den Problemen eine fassbare Gestalt zu geben. Kommunikation über das Leiden und die Analyse von Verhaltensweisen sind »Handhabungen« über das zugrunde Liegende. Das Modell der Boje (Abb. 1.4) bietet eine anschauliche Darstellung möglicher Verständnis- und Arbeitstiefen beim Verändern menschlicher Handlungen.

Die Werte sind das Grundlegende, auf denen die Einstellungen aufbauen. Diese wiederum tragen die Verhaltensweisen, welche sich durch jede Form der Information (Kommunikation) realisieren.

Dieses Verständnis von Aufbau und Abhängigkeiten innerer Strukturen der Welt entspricht in etwa auch dem neurolinguistischen Verständnis von Dilts (2006) und anderen.

»Menschliches Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von Entscheidungen, die er selbst trifft« (Frankl, zitiert nach Schlieper-Damrich & Kipfelsberger, 2008, S. 37). Aber bis wir in der therapeutischen und coachenden Arbeit so weit kommen, müssen wir oft quasi an der ersten Schicht der Zwiebel ansetzen: den sichtbaren Zeichen.

## 1.4 Stresssignale

Stress zeigt sich meistens in Form von unproduktiven und auf Dauer krankmachenden körperlichen, psychischen und geistigen Phänomenen wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

**Tabelle 1.3** Häufige Stresssignale

Körperliche Signale	Psychische Signale	Geistige Signale
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ unbegründetes Schwitzen</li><li>▶ Nacken-, Schulter- oder Rückenschmerzen</li><li>▶ Magen- oder Verdauungsprobleme</li><li>▶ Kopfschmerzen</li><li>▶ Atemprobleme</li><li>▶ Kreislaufprobleme (erhöhter Blutdruck, Puls)</li><li>▶ rasche Ermüdung, Erschöpfung</li><li>▶ sexuelle Störungen</li><li>▶ Schlafstörungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Aggressivität</li><li>▶ Niedergeschlagenheit</li><li>▶ Depression</li><li>▶ Selbstzweifel</li><li>▶ Nervosität</li><li>▶ Überempfindlichkeit</li><li>▶ Gefühl von Nutzlosigkeit</li><li>▶ Pessimismus</li><li>▶ Probleme damit, »abzuschalten«</li><li>▶ Lustlosigkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mangel an Konzentration</li><li>▶ abschweifende Gedanken</li><li>▶ Einschränkung der Wahrnehmung</li><li>▶ Vergesslichkeit</li><li>▶ Mühe mit Neuem</li><li>▶ Entscheidungsschwierigkeiten</li></ul>

In der Praxis führen die aufgelisteten Stresssignale und die dahinter stehenden Ursachen selbst wiederum zu Verhaltensproblemen wie

- ▶ Störung von Kommunikation,
- ▶ Beeinträchtigung von Beziehungen,
- ▶ Abbau von Teambereitschaft,
- ▶ Spannungen, Streit, Mobbing,
- ▶ Neid, Eifersucht,
- ▶ generelles Misstrauen,
- ▶ erhöhter Drogenkonsum (Alkohol, Nikotin, weiche und harte Drogen),
- ▶ Häufung von Missgeschicken,
- ▶ Häufung von Unfällen,
- ▶ Vandalismus,
- ▶ erhöhte Krankheitsraten sowie
- ▶ Ausstiegsszenarien, innere Kündigung.

Stress zieht häufig eine ganze Reihe voneinander abhängiger Belastungssignale nach sich. Das folgende Beispiel zeigt die Kombination von physischen und psychischen Stresssymptomen und den resultierenden Verhaltensweisen einer Stressklientin.

### Beispiel

Eine Hausfrau mit zwei kleinen Kindern und einem Teilzeit-Arbeitspensum zieht sich immer mehr zurück. Es gibt kaum mehr Kontakte zu Freunden und Bekannten, obschon das früher wichtig für sie und die Familie war. Sie vernachlässigt den Beruf, fühlt sich häufig müde, hat Kopfweg, resigniert und zieht sich zurück auf den Standpunkt, dass Überlastung das Schicksal berufstätiger Mütter sei und dass alles besser werde, wenn nur einmal die Kinder älter sind. Ihr Ausblenden der Realität verstärkt ihre Überlastung und damit auch ihre Stresssymptome in Privatleben und Beruf.

Es ist sowohl für den Stressbetroffenen selbst als auch für Außenstehende teilweise schwierig, Signale als Folge von Stress wahrzunehmen und als bedrohlich und behandlungswürdig zu gewichten. Die wichtigsten Gründe dafür sind:

- ▶ Wahrgenommene physische, psychische oder geistige Signale können andere Ursachen als Stress haben.
- ▶ Betroffene wehren sich dagegen, ihre Ohnmachtserfahrungen zu akzeptieren.
- ▶ »Schwächen« werden nicht kommuniziert (»Tabuisierung«).
- ▶ Häufig reagiert auch die Umwelt mit Unverständnis auf das Ausbleiben des gewohnten »Funktionierens«. Der Teufelskreis der Überforderung beschleunigt sich.
- ▶ Stresssignale werden von vielen Betroffenen negativ mit »psychischer Gestörttheit« assoziiert (»Ich bin doch nicht psychisch krank!«).
- ▶ Stresssignale verlangen ein Handeln, möglicherweise auch gegen Widerstand. Der Therapeut hat häufig kaum Möglichkeiten zur direkten Beobachtung. Er ist angewiesen auf die Informationen, die er im Gespräch durch den Klienten bekommt. Hier können persönliche Abwehrreaktionen (s. Abschn. 1.1) auftreten und das Vorgehen gegen den Stress erschweren. Dem kann der Therapeut nur begegnen, wenn es ihm gelingt, ein Vertrauensverhältnis zum Klienten aufzubauen. Meichenbaum spricht hier von einem »therapeutischen Arbeitsbündnis« (2003, S. 45 ff.).

Auch wenn der Therapeut Stresssignale erkennen kann, ist noch nicht gesichert, dass auch der Klient diese so wahrnimmt und sich damit auseinandersetzt, wie das folgende Beispiel eines überlasteten Managers zeigt.

### Beispiel

Die Leistungen eines Managers mit einem Arbeitspensum von 70 und mehr Wochenstunden werden zunehmend schlechter. Fehler häufen sich, er hält Termine nicht mehr ein, Mitarbeiter sind frustriert. In einem Gespräch führt er kurzfristige Überlastung durch zwei dringende Projekte an. Eine mögliche generelle Überlastung lehnt er als Zugehöriger der Gruppe der sogenannten »Verschanzten« (s. Abschn. 1.5) kategorisch ab. Er ist überzeugt, dass er sein Pensum bald wieder ohne fremde Hilfe in den Griff bekommt. Sein Vorgesetz-

ter und der hinzugezogene Coach befürchten, dass die Überforderung weiter zunimmt und dass der Vorgesetzte auf einen Burnout-Prozess zusteuert. Je länger sein »Kampf« dauert, desto konsequenter lehnt er alle Unterstützungsangebote ab.

## 1.5 Stressreaktionen

Stress ist als Thema in unserem Alltag omnipräsent. Menschen beklagen sich berechtigt oder unberechtigt über ihren Stress. Die Print- und elektronischen Medien publizieren Mengen von Artikeln und Beiträgen mit Erklärungen und Tipps zu Stressentstehung, Stressprävention und Stressabbau. Durch die Flut von meistens gut gemeinten, aber wenig nützlichen Informationen wird Stress zu einem Schlagwort, einem gängigen Begriff, der oft unkritisch und unangemessen verwendet wird. Die wirkliche gesundheitliche Bedrohung wird oft nicht erkannt. Auszumachen sind unangemessene Einstellungen zur echten Stressbedrohung an Aussagen wie:

- ▶ »Stress hat noch niemandem geschadet.«
- ▶ »Ohne Stress kommt keine hohe Leistung zustande.«
- ▶ »Stress gehört einfach zum Leben.«
- ▶ »Etwas Stress ist gesund.«

Hier dagegen wird (gesundheitsgefährdender) Stress verstanden als eine vom Individuum negativ erfahrene Störung des Gleichgewichts zwischen subjektiv erlebten Belastungen und den zum Ausgleich verfügbaren inneren und äußeren Ressourcen, die verbunden ist mit einem Gefühl der Ohnmacht. Stressbetroffene fühlen sich bedroht und sehen keine adäquate Problemlösungsmöglichkeit (vgl. Kap. 3).

Der durch das Erleben des Problems ausgelöste Mechanismus führt zu individuell unterschiedlichen Reaktionen, was das Wahrnehmen und Akzeptieren von Stress betrifft sowie die Veränderungsbereitschaft und die (Lern-)Fähigkeit, konstruktiv mit Stress umzugehen. Sowohl Tendenzen zu Passivität als auch zu sinnlosem Aktionismus sind dabei zu beobachten.

Nach dem Modell des R-Faktors von David Noer (1998) können vier Gruppen von Menschen unterschieden werden, deren Repräsentanten jeweils unterschiedlich auf Lern- bzw. Veränderungsanforderungen reagieren (s. Abb. 1.5).

### Die Überwältigten

Überwältigte haben nur geringe Fähigkeiten und zeigen kaum Bereitschaft, ihre belastende Situation zu erkennen, ernst zu nehmen und nach Lösungen zu suchen. Diese Reaktionstypen sind überwältigt vom Stress und scheinen nicht in der Lage, sich zu verändern. Überwältigte sind so sehr in alten Verhaltens- und Denkmustern gefangen, dass sie vergessen haben, wie man neuen Situationen begegnet und aus Erfahrung lernt.