

BPR a.i.V.

**Ausschuss Soziales, Arbeits- und
Gesundheitsschutz**

Themenheft 4:

**Stress, Burnout und Boreout am Arbeitsplatz –
Handlungsempfehlungen und Prävention**



Stand: 28.08.2019

Inhalt

Inhalt	2
1. Was bedeutet Prävention?	4
1.1. Definition	4
1.2. Primäre, sekundäre und tertiäre Prävention.....	4
1.3. Ansätze: Verhaltens- und Verhältnisprävention.....	5
1.4. Maßnahmen der Prävention.....	5
a) Geschlechtersensible Präventionsmaßnahmen	5
b) Systemprävention	5
2. Gesundheitsförderung	6
3. Stress.....	7
3.1. Definition	7
3.2. Einflussfaktoren auf die psychische Belastungssituation am Arbeitsplatz	7
3.3. Die Stressreaktion	7
3.4. Auswirkungen einer Stressreaktion auf vier Ebenen	8
a) Kognitive Ebene (Denk- und Wahrnehmungsprozesse)	8
b) Emotionale Ebene (Gefühle).....	8
c) Vegetativ-hormonelle Ebene (Nerven und Kreislauf).....	8
d) Motorische Ebene (Bewegungsapparat).....	8
3.5. Positiver oder negativer Stress: Glücksgefühle oder Panikattacke?	8
3.6. Individueller Umgang mit Stress.....	9
3.7. Wegweiser zur Stressbewältigung	9
3.7.1. Methoden zur Stressbewältigung nach ihrer Wirkungsweise	9
3.7.2. Stressreduzierung: Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte	10
3.7.3. Tipps für zur Vermeidung von Stress	10
3.8. Gesundheitliche Folgen von Fehlbeanspruchung	13
4. Burnout.....	14
4.1. Was ist Burnout?.....	14
4.2. Mögliche Hinweise auf Burnout-Gefahr	14
4.3. Wie verläuft der Burnout-Prozess?	15
a) Warnsignale.....	16
b) Enttäuschung.....	16
c) Frustration	16
d) Umwertung der Werte	17

4.4.	Spirale der Erschöpfung	17
4.5.	Hauptsymptome	18
4.6.	Stillstand der Burnout-Spirale	19
4.7.	Wer ist besonders Burnout-gefährdet?	19
4.8.	Wie lässt sich der Burnout-Prozess stoppen?	20
5.	Boreout: Auch Langeweile und Unterforderung können krank machen	21
5.1.	Was ist Boreout?.....	21
5.2.	Warum kommt es zu Boreout?	22
5.3.	Selbstständige leiden nicht unter Boreout	22
5.4.	Wo kommt Boreout vor?	22
5.5.	Anzeichen für Boreout	22
5.6.	Der Teufelskreis: Langeweile führt zu schlechter Leistung - und wieder zu Langeweile.....	23
5.7.	Was Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte gegen Boreout tun können	23
5.8.	Was können Kolleginnen und Kollegen selbst tun, wenn sie unter Boreout leiden?	24
6.	Handlungsempfehlungen für Kolleginnen und Kollegen.....	25
7.	Empfehlungen für diejenigen, die selbst betroffen sind	26
8.	Achtsamkeit gegen Stress.....	27
8.1.	Was ist Achtsamkeit?.....	27
8.2.	Was kann Achtsamkeit bewirken?	27
8.3.	Übungen für mehr Achtsamkeit.....	27
9.	Lärmstress: Gesundheitsförderung durch Entspannung.....	29
9.1.	Psychische Belastung durch Lärmstress	29
9.2.	Wie kommt es zu Lärmstress.....	29
9.3.	Lärm im Büro – welche Regelungen gibt es?	29
9.4.	Selbst „leiser Lärmstress“ kann krank machen.....	29
9.5.	Dem Lärmstress durch bewusste Entspannung entfliehen.....	30
9.6.	So lässt sich Bürolärm reduzieren	31
9.7.	Beschäftigte und Interessenvertretungen einbeziehen	31
10.	Gesundheitsförderung durch Bewegung und Ernährung	32
	Literatur	33
	Impressum	35

1. Was bedeutet Prävention?

1.1. Definition

Prävention ist im Gesundheitswesen ein Oberbegriff für zielgerichtete Maßnahmen und Aktivitäten, um Krankheiten oder gesundheitliche Schädigungen zu vermeiden, das Risiko der Erkrankung zu verringern oder ihr Auftreten zu verzögern. Präventive Maßnahmen lassen sich nach dem Zeitpunkt, zu dem sie eingesetzt werden, der primären, der sekundären oder der tertiären Prävention zuordnen. Des Weiteren lassen sich präventive Maßnahmen im Hinblick darauf unterscheiden, ob sie am individuellen Verhalten (Verhaltensprävention) oder an den Lebensverhältnissen ansetzen (Verhältnisprävention).

Erläuterungen zu den wichtigsten gesundheitsfördernden Faktoren, konkrete Tipps, wie man das eigene Leben gesundheitsbewusster gestalten kann und wie Lebensverhältnisse so verändert werden können, dass sie der Gesundheit förderlich sind, gibt der "Ratgeber zur Prävention und Gesundheitsförderung" des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG).

1.2. Primäre, sekundäre und tertiäre Prävention

Viele Krankheiten sind nicht angeboren, sondern werden im Laufe des Lebens erworben. Zahlreiche dieser Erkrankungen kann vorgebeugt werden oder sie sind durch Prävention günstig zu beeinflussen. Für die Unterscheidung, ob es sich um eine Maßnahme der primären, sekundären oder tertiären Prävention handelt, ist entscheidend, in welcher Phase einer drohenden Erkrankung sie ansetzt:

Die **primäre Prävention** zielt darauf ab, die Entstehung von Krankheiten zu verhindern. Gerade "Volkskrankheiten" wie Diabetes mellitus Typ 2 oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen (z. B. Herzinfarkt), aber auch einige psychische Störungen (z. B. Depression) können in vielen Fällen durch eine gesundheitsbewusste Lebensweise – unterstützt von gesundheitsfördernden Lebensbedingungen – vermieden, verzögert oder in ihrem Verlauf günstig beeinflusst werden. Zu den begünstigenden Faktoren zählen u.a. eine gesunde Ernährung, sportliche Aktivitäten oder eine gute Stressbewältigung. Durch Impfungen, die auch zu Maßnahmen der primären Prävention zählen, lassen sich verschiedene schwerwiegende Infektionskrankheiten verhindern.

Die **sekundäre Prävention** ist auf die Früherkennung von Krankheiten gerichtet. Erkrankungen sollen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt erkannt werden, um so eine frühzeitige Therapie einleiten zu können. Eine eindeutige Abgrenzung von primärer und sekundärer Prävention ist nicht immer möglich. Ein Beispiel: Darmkrebsfrüherkennung und Gebärmutterhalskrebsfrüherkennung sind Maßnahmen der primären Prävention (Krankheitsvermeidung), falls eine Vorstufe der Krebserkrankung erkannt und beseitigt wurde. Wird hingegen eine bereits eingetretene Krebserkrankung im Frühstadium entdeckt, handelt es sich jedoch um eine Maßnahme der sekundären Prävention im Sinne der Krankheitsfrüherkennung.

Der Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenkassen enthält Untersuchungen zur Früherkennung von unterschiedlichen Krebserkrankungen, Herz-Kreislauf- und Nierenerkrankungen, der Zuckerkrankheit sowie Früherkennungsleistungen für Kinder. Nähere Informationen zu "Früherkennung", "Früherkennung und Vorsorge" sowie "Früherkennungsuntersuchungen bei Kindern" finden Sie im Themenheft 2 „Begrifflichkeiten und Abkürzungen“.

Die **tertiäre Prävention** hat das Ziel, Krankheitsfolgen zu mildern, einen Rückfall bei schon entstandenen Krankheiten zu vermeiden und die Verschlimmerung der Erkrankung zu verhindern. Die tertiäre Prävention ist weitgehend identisch mit der medizinischen Rehabilitation.

1.3. Ansätze: Verhaltens- und Verhältnisprävention

In der Prävention lassen sich zudem zwei grundsätzliche Ansätze unterscheiden: Maßnahmen der Verhaltensprävention und Maßnahmen der Verhältnisprävention. Die Verhaltensprävention bezieht sich unmittelbar auf den einzelnen Menschen und dessen individuelles Gesundheitsverhalten. Hierunter fallen beispielsweise Maßnahmen, welche die eigene Gesundheitskompetenz stärken. Das Ziel dabei ist, Risikofaktoren durch Fehl- oder Mangelernährung, Bewegungsmangel, Rauchen und übermäßigen Alkoholkonsum zu reduzieren. Die Verhältnisprävention berücksichtigt unter anderem die Lebens- und Arbeitsverhältnisse. Dazu zählen beispielsweise die Wohnumgebung und auch andere Faktoren, welche die Gesundheit beeinflussen können, so etwa das Einkommen und die Bildung.

1.4. Maßnahmen der Prävention

a) Geschlechtersensible Präventionsmaßnahmen

Das Risiko, bestimmte Erkrankungen zu erleiden, ist bei Frauen und Männern unterschiedlich hoch. Auch bestehen bei beiden Geschlechtern Unterschiede bei der Teilnahme an Präventionsmaßnahmen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Das Präventionsgesetz trägt der geschlechterspezifischen Berücksichtigung ausdrücklich Rechnung und hat diese bei den Leistungen der Krankenkassen für Präventionsmaßnahmen verankert.

Speziell für Frauen hat das BMG zwei Broschüren, die jeweils von der Deutschen Sporthochschule Köln erarbeitet wurden, herausgegeben. Die Broschüre "Leben in Balance – Seelische Gesundheit von Frauen" bietet Anregungen zur Reflexion der persönlichen Situation sowie des damit verbundenen Verhaltens und gibt Empfehlungen für mehr Bewegung und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Belastung und Entspannung, um die seelische Gesundheit von Frauen zu stärken. Die Broschüre "Aktiv sein – für mich/Auswirkungen von Bewegung auf die psychische Gesundheit von Frauen" gibt Anregungen und Tipps für mehr Bewegung in allen Lebensphasen von Frauen.

Auch speziell für Männer gibt es Informationen zu Bewegung und Stress. Die Broschüre "Männer in Bewegung! Auswirkungen von Bewegung auf die psychische Gesundheit bei Männern" soll Männer in unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenssituationen zu mehr körperlicher Bewegung ermuntern und ihnen vor allem Spaß an der Bewegung vermitteln. Wie es um die Gesundheit von Männern und die Prävention im Bereich der Männergesundheit bestellt ist, zeigt der Männergesundheitsbericht des RKI.

(Quelle: Bundesgesundheitsministerium, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praevention.html>, Abruf: 31.01.2018)

b) Systemprävention

Systemprävention zielt auf ein gesundes Miteinander in der Zusammenarbeit, in der Hierarchie und in der jeweiligen Dienststelle. Zum Beispiel können altersgemischte Gruppen, eine Dienstvereinbarung zum respektvollen Umgang miteinander oder Führungstrainings geeignete Maßnahmen zur systematischen Prävention im Bereich der sozialen Konflikte sein. Aus Sicht des Arbeitsschutzes ist die Systemprävention eine Verhältnisprävention.

(Quelle: vgl. Möller, Rüdiger (2010): Glossar Betriebliches Gesundheitsmanagement ABC der Gesundheitsförderung für Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen)

2. Gesundheitsförderung

Gesundheitsförderung ist definiert als Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie dadurch zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.

(Quelle: Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung 1986)

Unter Gesundheitsförderung oder auch Stärkung der Gesundheitsressourcen versteht man Maßnahmen, die gesundheitlich abträgliche Verhaltensweisen generell abbauen helfen, die Gesundheitskompetenz des Einzelnen fördern sowie zur Verbesserung von gesundheitsrelevanten Lebensbedingungen beitragen. Dazu gehören beispielsweise der Nichtraucherschutz, die Gewährleistung einer angemessenen Bildung oder Informationen über gesundheitsförderliche Ernährungsstile. Gesundheitsförderung gilt als wichtiger Bestandteil und Querschnittsaspekt einer modernen Gesundheitssicherung. Als Prävention wird dagegen die gezielte Verhütung von bestimmten Krankheiten und ihren Folgen verstanden.

Die primäre Prävention (Vorbeugung, Risikoschutz) umfasst Maßnahmen, die das erstmalige Auftreten einer Erkrankung verhindern oder verzögern. Primäre Prävention richtet sich an die (noch) Gesunden. Sie setzt an spezifischen Risikofaktoren oder Kofaktoren von Erkrankungen an und kann sich sowohl auf das Verhalten von Individuen und Gruppen (Verhaltensprävention) als auch auf die biologische, technische oder soziale Umwelt beziehen (Verhältnisprävention). Dazu gehören ebenfalls Maßnahmen, die dem Risikoschutz dienen, wie beispielsweise Schutzimpfungen oder die Vitamin-D-Prophylaxe. Die sekundäre Prävention (Früherkennung) dient der möglichst frühzeitigen Erkennung und Therapie einer bestehenden Erkrankung. Dadurch soll ihr Fortschreiten bereits im Anfangsstadium gestoppt werden. Ein Beispiel ist die Krebsfrüherkennung. Die tertiäre Prävention (Rehabilitation) soll nach dem Eintreten einer Krankheit eventuelle Funktionseinbußen und Folgeerkrankungen verhindern und eine möglichst hohe Lebensqualität wiederherstellen. Beispiel ist die Teilnahme an einer Herzsportgruppe nach einem Herzinfarkt.

Prävention und Gesundheitsförderung können auf verschiedenen Interventionsebenen angreifen. Der individuelle Ansatz ist in erster Linie auf den einzelnen Menschen und sein Verhalten ausgerichtet. Ein Beispiel sind spezifische Beratungsangebote. Der Setting-Ansatz umfasst Maßnahmen in jenen Lebensbereichen, wo Menschen in der Regel den größten Teil ihrer Zeit verbringen, beispielsweise Maßnahmen am Arbeitsplatz, in der Schule oder am Wohnort. Diese Form der Gesundheitsförderung gilt insgesamt als sehr Erfolg versprechend. Mit Interventionen auf Bevölkerungsebene sind Aktivitäten gemeint, die sich auf die gesamte Bevölkerung oder bestimmte Bevölkerungsgruppen beziehen. Hierzu zählen Gesetze und Verordnungen sowie Aufklärungskampagnen, beispielsweise Nichtraucherkampagnen.

(Quelle: Gesundheitsberichterstattung des Bundes, in: http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=10570, Abruf: 22.05.2018)

3. Stress

3.1. Definition

Stress (im engl. „Druck“) ist in der Regel ein zeitlich befristeter Zustand des menschlichen Organismus, der sich aufgrund eines bestimmten Reizes auf eine erhöhte Leistungsbereitschaft einstellt.

(Quelle: HSC Nord GmbH, <http://www.hsc-nord.de/glossar/tag/gesundheitsmanagement>, Abruf: 31.01.2018)

3.2. Einflussfaktoren auf die psychische Belastungssituation am Arbeitsplatz

Wie entsteht Stress am Arbeitsplatz und was sind die zentralen Einflussfaktoren? Stress kann resultieren aus:

1. der Arbeitsaufgabe (z.B. Zeit- und Termindruck, Entscheidungsanforderungen ohne ausreichende Informationsgrundlage),
2. den Umgebungsbedingungen (z.B. Lärm, mangelhafte ergonomische Verhältnisse, Gefahren),
3. der betrieblichen Organisation (z.B. strukturelle Veränderungen, unklare Kompetenzregelungen) und
4. sozialen Verhältnissen (konfliktreiche Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen, schlechtes Betriebsklima).

(Quelle: Stadler, P. 2006, vgl. auch Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2019.).

Einer der zentralen Einflussfaktoren für die psychische Belastungssituation der Mitarbeiter ist das Führungsverhalten. Konflikte mit Vorgesetzten werden häufig als sehr belastend erlebt mit der Folge, dass psychische Beschwerden bei den Mitarbeitern und Fehlzeiten zunehmen. In einer Untersuchung konnte gezeigt werden, dass Arbeitnehmer, die häufig Schwierigkeiten und Ärger mit Vorgesetzten erfahren, ein überdurchschnittlich hohes Maß an psychischen Beschwerden haben (Seibel & Lühring, 1984). Einer anderen Studie zufolge ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf das Ausmaß der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit dem/den Vorgesetzten (Holzer, 1993).

3.3. Die Stressreaktion

Die Stressreaktion erfüllt zunächst eine ganz natürliche und nützliche Funktion. Der gesamte Organismus konzentriert sich auf die Bewältigung eines zentralen Problems. Ohne diese Reaktionsfähigkeit wäre der Mensch in vielen Situationen völlig handlungsunfähig.

Teilweise ist die Stressreaktion jedoch unerwünscht. Denn die Konzentration des Organismus und die damit verbundene Anspannung hat auch ihren Preis. Negative Auswirkungen gibt es auf vier Ebenen: Bei den Denk- und Wahrnehmungsprozessen, den Gefühlen, den Nerven, beim Kreislauf und beim Bewegungsapparat.

(Quelle: ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stressabbau-erlernen-stress-abbau, Abruf: 28.03.2018)

3.4. Auswirkungen einer Stressreaktion auf vier Ebenen

a) Kognitive Ebene (Denk- und Wahrnehmungsprozesse)

Die Wahrnehmung konzentriert sich auf die wichtigsten Reize, die die Stresssituation auslösen. Die Situation wird bewertet. Gedanken wie „Ob das mal gut geht“ oder „Das hat mir noch gefehlt“ schießen durch den Kopf. Konzentrationsmangel, Leere im Kopf („Black-out“), Denkblockaden und Gedankenkreisel sind mögliche negative Reaktionen. Auch „Schwarz-Weiß-Denken“ und „Scheuklappen-Denken“ treten häufig auf.

b) Emotionale Ebene (Gefühle)

Die Stresssituation kann verschiedene Gefühle hervorrufen. Der Mensch fühlt sich gefordert, ihm ist unwohl, er spürt innere Unruhe und Unsicherheit bis hin zu Ärger, Angst oder Panik. Nervosität, Verunsicherung, Wut und Gereiztheit können auftreten.

c) Vegetativ-hormonelle Ebene (Nerven und Kreislauf)

Die Stresshormone Adrenalin, Noradrenalin, Testosteron und Cortisol werden ausgeschüttet. Hierdurch erhöhen sich Atemfrequenz sowie Herz- und Kreislauffunktion. Die Blutgefäße verengen sich, somit steigt der Blutdruck. Zucker- und Fettreserven werden gelöst, die Verbrennung gesteigert, es kommt zu vermehrter Schweißbildung. Magen- und Darmaktivitäten werden reduziert. Folgereaktionen wie Durchfall, Übelkeit und Erbrechen können auftreten. Herzrasen, starkes Schwitzen, Kurzatmigkeit, Erröten und ein trockener Mund sind typische Reaktionen.

d) Motorische Ebene (Bewegungsapparat)

Die gesamte Skelettmuskulatur ist angespannt. Dies zeigt sich durch Verspannungen, zum Beispiel im Schulter- und Nackenbereich, sowie der Gesichts- und Sprechmuskulatur bis hin zu Rücken- sowie Spannungskopfschmerzen. Weitere muskuläre Reaktionen können Fingertrommeln, Fußwippen, Zuckungen, Zittern, Stottern, Zähneknirschen und Ähnliches sein.

(Quelle: ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/effektiver-stressabbau-stress-abbau, Abruf: 28.03.2018)

3.5. Positiver oder negativer Stress: Glücksgefühle oder Panikattacke?

Stressreaktionen setzen nicht nur in negativen Situationen ein. Auch positive Auslöser wie Sport, eine Überraschungsparty oder ein unerwartetes Wiedersehen mit alten Freunden kann den Körper auf Hochtouren bringen.

Im Grunde laufen hier die typischen Stressreaktionen im Körper ab, nur überwiegen die positiven und nicht die negativen Auswirkungen. Deshalb unterscheiden Wissenschaftler positiven Stress (Eustress) und negativen Stress (Distress). Während positiver – etwa frisch verliebt sein – stimulierend wirkt, ist die negative Version schlecht für Leib und Seele.

Interessant ist dabei, dass ein und derselbe Auslöser sowohl positiven als auch negativen Stress erzeugen kann. Dazu ein einfaches Beispiel: Die Aussicht, in Kürze eine Rede vor vielen Leuten zu halten, kann euphorische Glücksgefühle bereiten oder regelrechte Panikattacken auslösen. Eine Rede kann als eine Chance angesehen werden, anderen Menschen wichtige Erkenntnisse mitzuteilen und wird dann Freude machen. Ist nach Ansicht des Redners seine Rede aber nur dazu gut, sich vor versammelter Mannschaft bodenlos zu blamieren, löst sie bei ihm Panik aus.

(Quelle: ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stressabbau-strategien-stress, Abruf: 28.03.2018)

3.6. Individueller Umgang mit Stress

Wie eine Aufgabe oder Situation wahrgenommen und angegangen wird, ist daher entscheidend für die Art, wie der damit verbundene Stress erlebt wird. Diese individuelle Art der Stressbewältigung ist erlernt, ob beigebracht oder abgeschaut. Das bedeutet, dass der Umgang mit Stress auch umgelernt werden kann, also ins Positive umgewandelt wird. Nur wenige Stressfaktoren, wie Straßenlärm oder permanenter Zeitdruck, haben eine dauerhafte und nicht umwandelbare negative Polung.

In sehr vielen Fällen kann durch eine positive Einstellung, hohe Motivation und gute Vorbereitung negativ erlebter Stress in positiven Stress umgewandelt werden.

(Quelle: ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stress-abbau-individueller-umgang, Abruf: 28.03.2018)

3.7. Wegweiser zur Stressbewältigung

Um Stress zu bewältigen, gibt es eine Reihe erprobter Methoden, die sich nach ihrer Wirkung in drei Gruppen einteilen lassen. Die erste Gruppe hilft, mit Stresssituationen umzugehen beziehungsweise sie schnell zu entschärfen. Die Methoden der zweiten Gruppe setzen bei der Vermeidung von Stresssituationen und dauerhaftem Stress an. Die dritte Gruppe hingegen unterstützt bei der Regeneration. Diese Methoden helfen, innere Ruhe zu finden, auch starke Anspannungen abzubauen und neue Kraft zu schöpfen. Welche Methoden gehören zu welcher Gruppe?

3.7.1. Methoden zur Stressbewältigung nach ihrer Wirkungsweise

Besserer Umgang mit Stress:

- Negativen in positiven Stress umwandeln
- Positive Selbstgespräche
- Spontane Entspannung

Vermeidung von Stress:

- Strategische Problemlösung
- Zeitmanagement
- Fertigkeiten verbessern

Regeneration:

- Entspannungstechniken
- Sport
- Soziale Kontakte

Durch eine geschickte Kombination der verschiedenen Methoden lernen Sie, mit den Aufgaben des Alltages gelassener umzugehen und sich besser auf neue Herausforderungen einzustellen. Sie werden sehen, wie die negativen Folgen von Stress schon bald deutlich nachlassen. Sie werden sich insgesamt besser fühlen.

(Quelle: ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stressabbau-strategien-stress-abbau, Abruf: 28.03.2018)

3.7.2. Stressreduzierung: Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte

Der zentrale Ansatzpunkt für eine Belastungsreduzierung und die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter liegt in der Optimierung von Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation, Führungsverhalten; darüber hinaus ist auch die Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter eine sinnvolle Strategie zur Stressvermeidung bzw. -reduzierung. Neben belastenden, potentiell krankmachenden Arbeitsbedingungen stehen entlastende, gesundheitsschützenden Bedingungen im Mittelpunkt der Betrachtung. Das Konzept von Richter und Hacker (1998) unterscheidet organisationale, soziale und personale Ressourcen.

Weitere Informationen dazu behandelt das Themenheft 11 „Führungskräfte im Gesundheitsmanagement“ (in Arbeit).

3.7.3. Tipps für zur Vermeidung von Stress

Tipp 1: Pausen machen

Schon die kleinste Pause kann große Wirkung zeigen: Zeit für Erholung reservieren, auch wenn es nur fünf Minuten sind. Es ist wichtig, Anspannung zu unterbrechen. Und Ruheinseln kann man sich leicht schaffen: mit einer Tasse Cappuccino am späten Vormittag, einem kleinen Spaziergang an der frischen Luft in der Mittagspause.

Tipp 2: Entspannung

Entspannung hilft, den Kopf, die Seele und den Geist von Stress zu befreien. Nicht umsonst werden Entspannungsmethoden wie autogenes Training und Meditation, bei denen der Fokus bei einem selbst und einem bewussten Atmen liegt, immer beliebter. Nicht jeder kann jedoch etwas damit anfangen (ausprobieren sollte man diese Methoden aber auf jeden Fall mindestens einmal). Wenn doch, sind sie eine kurzfristige und schnell anwendbare Maßnahmen, um zur Ruhe zu kommen.

Für einen kurzen Moment z.B. Handgelenke unter kaltes Wasser halten oder tief Luft holen. Anschließend versuchen zwei, drei Atemzüge lang ganz bewusst zu atmen. Von 20 rückwärts bis null zählen oder sich zwingen, mindestens 60 Sekunden lang zu lächeln. Studien beweisen, dass auch ein falsches Lächeln oder Lachen hilft, Glückshormone (die sogenannten Endorphine) auszuschütten, so dass man sich nachher schon deutlich entspannter fühlt.

Tipp 3: Sich für das Wichtige Zeit nehmen

Eigentlich wissen wir es selbst: Wer sagt, keine Zeit zu haben, schwindelt oft. Manchmal ist etwas einfach nicht wichtig genug. Experten empfehlen: ehrlich sein, seine Einstellung überdenken – und die richtigen Schwerpunkte setzen.

Tipp 4: Positiv denken

In stressigen Zeiten zwei Minuten Zeit nehmen und an etwas denken, worauf man sich freut: die nächsten Ferien, das Wellnesswochenende, das Geburtstagsfest der Tochter. Das hebt die Stimmung und senkt den Stress.

Tipp 5: Das Richtige essen

Mit clever gewählten Lebensmitteln füttert man die grauen Zellen optimal. Wer sich konzentrieren muss, ist mit Avocados, Blumenkohl, Haferflocken, Karotten oder Tomaten gut versorgt. Fürs schnelle Denken eignen sich Fisch, Nüsse, Weizenkeime oder Sauerkraut. Eier, Leinöl oder Makrelen stärken das Gedächtnis.

Tipp 6: Richtig essen

Nebenbei und in aller Hektik etwas in sich hineinstopfen: Das ist Gift für Magen und Verdauung. Sich Zeit nehmen für Mahlzeiten, langsam und gründlich kauen, bewusst genießen.

Tipp 7: Trockenübungen machen

Ob Sport oder Entspannungstechniken: In ruhigen Zeiten regelmäßig trainieren. Routinen entwickeln, auf die in hektischen Zeiten zurückgegriffen werden kann.

Tipp 8: Bei der Sache bleiben

Lernen, sich aufs Hier und Jetzt zu konzentrieren. Wer bei dem, was er gerade tut, schon wieder daran denkt, was als Nächstes zu erledigen ist, gerät automatisch unter Druck.

Tipp 9: Buch führen

Welche Situation war besonders belastend? Stressprotokolle helfen, dies zu analysieren. Jeden Abend kann der erlebte Stress in einer Skala festgehalten werden: 0 für überhaupt kein Stress, 10 für absolutes Höchstmaß. Auch Tagebuch führen hat sich bewährt. Aufschreiben, was genervt hat, wie man reagiert hat, was die Konsequenzen waren. So weiß man besser, wo man ansetzen kann.

Anleitung und Protokolle sind hier zu finden: www.stressnostress.ch oder www.elterntraining.ch.

(Quelle: Beobachter Gesundheit, <https://www.beobachter.ch/gesundheit/wohlfuehlen-praevention/stress-so-vermeiden-sie-stress-im-alltag#>, Abruf: 05.06.2019)

Tipp 10: Ausreichend Schlaf

Empfehlungen für die optimale Schlafdauer gibt es viele, die meisten Studien empfehlen zwischen 7 und 8 Stunden. Aber auch hier gilt, dass jeder sein individuelles Schlafbedürfnis selbst herausfinden muss. Wenn dir über den Tag wiederholt die Augen zufallen, du erschöpft bist und dich nur mit koffeinhaltigen Getränken wach halten kannst, solltest du dein Schlafpensum anpassen.

Achte darauf, dass du in deinem Bett ausschließlich schläfst und dich nicht mit anderen Dingen wie den sozialen Medien ablenkst (höchstens mit der schönsten Nebensache der Welt). Auch eine Verschiebung der Zubettgeh- und Aufstehzeiten können dir helfen, dass du dich morgens wacher und den Tag über energiegeladener fühlst.

Übrigens kannst du erwiesenermaßen schlechter einschlafen, wenn du kurz vor dem Schlafengehen noch auf dein Smartphone schaust. Das blaue Licht des Displays führt dazu, dass dein Körper weniger vom Schlafhormon Melatonin produziert und du dich

dadurch nicht müde fühlst. Also am bestens spätestens eine halbe Stunde vor dem Schlafengehen das Handy weglegen.

Tipp 11: Ausreichend Bewegung

Nicht nur in der Entspannung bauen wir Stress ab, sondern auch in der Bewegung. Und Sport ist dann am nützlichsten, wenn du es nicht übertreibst. Egal ob Krafttraining im Fitnessstudio, Entspannungsverfahren wie Qi Gong und Yoga oder auch ein einfacher Spaziergang in der Natur – es gibt vielfältige Möglichkeiten, um dein Stresslevel durch den Abbau von Cortisol zu reduzieren. Wichtig ist, dass du dir auf jeden Fall eine Sportart aussuchst, die dir Spaß macht und zu dir passt. Denn wenn du dich zu einer Sportart zwingst, nur weil sie gerade in Mode ist oder weil andere dich dazu überredet haben, wird erneuter Stress ausgelöst.

Tipp 12: Gutes Zeitmanagement

Auch wenn du es vielleicht ungern hörst: ein gutes Zeitmanagement kann dich vor einer Menge Stress bewahren. Denn planst du für alle To Do's am Tag genügend Zeit ein und hast zudem noch ein bisschen Puffer für unerwartete Ereignisse, dann kann Stress häufig gar nicht erst aufkommen. Eine strukturierte Tages- bzw. Wochenplanung verschaffen dir die notwendigen Rahmenbedingungen, damit du auch bei unvorhersehbaren, dringenden Ereignissen genügend Zeit zum Handeln hast und entspannter reagieren kannst. Außerdem hast du so einen guten Überblick darüber, was dich in dieser Woche erwartet und kannst dich schon einmal mental darauf einstellen.

Wenn du in Sachen Zeitmanagement noch nicht ganz so fit bist, dann bringt der [Selbstlernkurs zum Thema Zeitmanagement](#) auf jeden Fall etwas Licht ins Dunkel.

Tipp 13: Eine ausgewogene Ernährung

Unter Stress kennt dein Gehirn nur ein Ziel: Energie! Und die bekommt es, indem es dich zwingt, soviel Kalorien wie nur möglich aufzunehmen. Kalorien sind in Kohlenhydraten, Fetten und Zucker enthalten. Und wer kennt sie nicht, die berühmte Tafel Schokolade, zu der wir greifen, wenn der Stress mal wieder überhandnimmt? Leider greifen wir in stressigen Situationen oft zu Süßigkeiten und Fastfood – schließlich muss es ja auch schnell gehen. Doch auch wenn die Schoki gefühlt erst einmal hilft – in Wirklichkeit verschlimmern ungesunde Lebensmittel deine Stresserscheinungen noch.

Vielleicht bist du aber auch jemand, bei dem sich unter Stress buchstäblich der Magen zuschnürt und der fast gar nichts isst? In beiden Fällen ist eine ausgewogene, energiereiche und gesunde Ernährung unabdingbar. Du findest sie in frischen und rohen Lebensmitteln. Diese enthalten die für deinen Körper wichtigen Vitamine und Mineralstoffe. Und sorgen letztendlich dafür, dass dein Körper besser mit Belastungen umgehen kann.

Tipp 14: Konfliktmanagement

In der heutigen Zeit ist das Thema Meinungsfreiheit und Toleranz gegenwärtiger denn je. Und da, wo Menschen mit ihren Ansichten und Werten aufeinandertreffen, besteht

Konflikt- und damit auch Stresspotential. Das bedeutet aber nicht, dass einem Konflikt ausschließlich negative Aspekte innewohnen, es gibt auch positive Seiten.

Es gibt eine Vielzahl an Tipps und Methoden, die sich leicht in den Alltag einbauen lassen. Auch scheinbar nur kleine Veränderungen helfen, gesund mit Stress umzugehen und ausgeglichener den Alltag zu bewältigen.

(Quelle: <https://www.oncampus.de/blog/2017/06/26/stressbewaeltigungsmethoden-6-ideen-wie-du-mit-stress-umgehen-kannst/>, Abruf: 03.07.2019)

3.8. Gesundheitliche Folgen von Fehlbeanspruchung

Fehlbeanspruchungen können kurz-, mittel- und langfristige Folgen für Gesundheit, Wohlergehen und das Erfüllen von Arbeitsanforderungen haben. Strobel und v. Krause nennen wichtige negative Folgen psychischer Fehlbeanspruchung für die Gesundheit, das persönliche Wohlergehen und für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben:

Kurzfristige Folgen	Mittel- bis langfristige Folgen	Folgen bezüglich der Bewältigung von Arbeitsaufgaben
Ermüdung, Monotonie, Sättigung	Ängstlichkeit	Leistungsschwankungen
Gefühle der inneren Anspannung	Unzufriedenheit	Abnahme der Qualität der Arbeitsverrichtung
Konzentrationsprobleme	Resignation	Kurzsichtige Entscheidungen
Nervosität, Angst	Depression	Verschlechterung der sensomotorischen Koordination
Reizbarkeit	Allgemeine Beeinträchtigung des Wohlbefindens	Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen
Ärger und Wut	Einschlafschwierigkeiten	Rückzugsverhalten
	Kritisches Gesundheitsverhalten	Zunahme von Fehlzeiten
	Psychosomatische Erkrankungen	

(Quelle: Strobel & v. Krause, 1997 in: Stadler 2006)

Sind Menschen über Wochen, Monate und zum Teil Jahre hindurch mit Arbeitsanforderungen konfrontiert, die sie über- oder auch unterfordern, entsteht ein chronischer Stresszustand. Längerfristige körperliche Folgen von Stress sind u.a. erhöhter Blutdruck, anhaltende erhöhte Muskelspannung mit Schmerzen im Rücken-, Schulter- und Nackenbereich oder Organschädigungen (Herzinfarkt, Magengeschwür, Schlaganfall).

Aber auch für die Behörde selbst haben Fehlbeanspruchungen der Mitarbeiter negative Folgen (z. B. Absinken der Arbeitsleistung, vermehrte Erkrankungen und Rückzugsvorgänge, erhöhte Fehlleistungen). Mehr dazu befindet sich im Themenheft 5 „Aufbau und Organisation eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements“ (in Arbeit).

4. Burnout

Burnout (oder auch „Burn out“ oder „BurnOut“ geschrieben) beschreibt ein Gefühl der Erschöpfung, des „Ausgebranntseins“, das aus einer Überlastung in der Arbeit und im Alltag entstehen kann und mit erhöhtem Stress, mit Krankheiten oder körperlichen Burnout Symptomen wie Rückenschmerzen, Schlaflosigkeit einhergeht. Was früher schön war, ist nun mit Zwang und mühsamer Pflicht verbunden, es gibt Anzeichen einer Depression, deren Ursache sich mit ständigem Stress am Arbeitsplatz und dem Gefühl, selbst nicht mehr leistungsfähig genug für auch einfache Tätigkeiten zu sein, gekoppelt ist. Dabei ist Burnout keine Krankheit im medizinischen Sinne, sondern eher eine Ansammlung verschiedener Anzeichen und Symptome, die in ihrer Gesamtheit von einer erfahrenen Medizinerin bzw. einem erfahren Mediziner oder Therapeuten als Burnout erkannt und eingestuft werden können. Patienten, die aufgrund eines Burnout den Arzt aufsuchen, klagen oft über Anzeichen wie Erschöpfung bei ständiger Belastung (durch Stressoren) und fühlen sich über ihre Ressourcen hinaus beansprucht.

4.1. Was ist Burnout?

Unter Burnout versteht man eine emotionale, körperliche, psychische und soziale Erschöpfung, die über einen längeren Zeitraum andauert und den Betroffenen in einer ständig schneller werdenden Abwärtsspirale gefangen hält.

Burnout ist ein langsamer und schleichender Prozess, der bei jedem Menschen anders abläuft. Er trifft in der Regel gerade die engagierten Menschen, die sich mit hohem Einsatz und Engagement für eine Sache einsetzen und die sehr effektiv und konzentriert arbeiten. Mitunter dauert es mehrere Jahre, bis die permanente Überforderung von Körper, Geist und Seele zur völligen Erschöpfung führt. Manchmal läuft der Burnout-Prozess aber nur wenige Monate. Die ersten Symptome für einen beginnenden Burnout-Prozess werden meist ignoriert und damit die Chance auf ein frühzeitiges Ende vertan.

4.2. Mögliche Hinweise auf Burnout-Gefahr

Laut dem ICD (englisch für International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems), dem international anerkannten und von der Weltgesundheitsorganisation WHO herausgegebenen Handbuch und Klassifikationssystem für medizinische Diagnosen handelt es sich dabei um ein „Problem der Lebensbewältigung“. Die verschiedenen oft unterschiedlich stark auftretenden und sich auch durchaus verändernden Symptome machen es dabei sowohl den Betroffenen als auch den Mediziner oft schwer, eine eindeutige und gut abgegrenzte Diagnose zu treffen.

Die zunehmende Belastung im Beruf und im Alltag und die damit einhergehende Sorge vor Krankheit, Stress kombiniert mit einem hohen Engagement kann über Frustration, weiteren Stress und andere Ursachen zu einer Erhöhung des Risikos für einen Burnout führen, die möglicherweise einer Behandlung bedürfen. Wer ein Gefühl des Ausgebrannt Seins verspürt, leidet möglicherweise noch nicht am Syndrom, sollte aber **das Bedürfnis nach Ruhe** oder Urlaub **ernst nehmen** und ausführlich nach den Ursachen forschen, bevor ernsthafte Störungen und psychosomatische Krankheiten auftreten.

(Quelle: Hilfe bei Burnout, in: <https://www.hilfe-bei-burnout.de/allgemeines/burnout-symptome/>, Abruf: 22.05.2018)

4.3. Wie verläuft der Burnout-Prozess?

Für das Entstehen jedes Burnout-Prozesses sind zwei Komponenten wichtig:

- erhöhte Beanspruchung infolge Über- oder Unterforderung über einen längeren Zeitraum hinweg; gleichzeitig Abbau der Ressourcen aufgrund überhöhten Ressourcenbedarfs und vernachlässigtem Ressourcenaufbau.
- Mangelndes Vermögen, sich von der Arbeit und ihren Ansprüchen zu distanzieren.

Den typischen Verlauf eines Burnout-Prozesses gibt es nicht. Dafür ist das Symptombild zu vielschichtig. Dennoch lassen sich einige markante Entwicklungsschritte festhalten. Wir beschränken uns hier auf den durch Überforderung hervorgerufenen Burnout-Prozess.

Der Beginn: Hohes Engagement für ein Anliegen

Von Burnout betroffene Menschen haben ihren Beruf meist sehr geliebt. Man ist zu Hochleistungen motiviert und fähig, weil man etwas bewirken und bewegen will. Meist handelt es sich um Berufe, bei denen man andere Menschen zu etwas motivieren will, zu etwas hinführen soll oder man für sie Verantwortung zu übernehmen hat.

Am Beginn steht die Leidenschaft für eine konkrete Aufgabe, die sehr viel Einsatz erfordert. In der ersten Phase ist von einer Beschränkung der Schaffenskraft noch nichts zu spüren. Im Gegenteil: mit vollem Elan und zugleich mit einer gefährlichen Selbstüberschätzung der eigenen körperlichen, seelischen und geistigen Kräfte wird die Aufgabe angegangen.

Doch diese Zeit großer psychischer und emotionaler Anstrengung muss nicht zwingend in einen Burnout-Prozess münden. Entscheidend ist, ob es irgendwann gelingt, die fehlenden Erholungsphasen zuzulassen oder nicht.



Der Kreislauf macht deutlich: Halten sich ressourcenabbauende und ressourcenaufbauende Zeiten bzw. Maßnahmen die Waage, werden Stresssituationen aufgefangen und ohne Schaden gemeistert. Ein Burnout-Prozess hat keine Chance zu entstehen.

»Irgendwann ist etwas gekippt«, so beschreiben viele ausgebrannte Menschen den Einstieg in die Burnout-Spirale. Was sich dann entwickelt, ist nur schwer in einzelne Phasen oder Schritte zu unterteilen. Der Ablauf entspricht viel eher einer Spirale, die immer enger wird und sich immer schneller dreht.

Der Einstieg in die Spirale erfolgt meist durch unrealistische Erwartungen an den eigenen Arbeitserfolg, übertriebene Anforderungen an sich selbst, ein Überschätzen der eigenen Kräfte und Möglichkeiten und/oder eine immer höhere Zieldefinition. Der Beginn der Burnout-Spirale

wird zudem nicht bewusst wahrgenommen, er geschieht schleichend. Erste Symptome werden ignoriert oder nicht richtig bewertet.

Die sich am Anfang noch langsam drehende Spirale wird nach und nach immer schneller. Es ist eine Kette von wachsender Anstrengung, Ermüdung, Selbstzweifel und subjektiven Misserfolgen – Dauerstress ohne Entspannung.

a) Warnsignale

Bleibt trotz des hohen Engagements nach subjektivem Empfinden der erhoffte Erfolg aus, wird das Ausbleiben des Erfolgs zunächst durch noch mehr Engagement ausgeglichen, um das Ziel doch noch zu erreichen. Dafür sorgt schon der eigene Anspruch an sich selbst. Damit verbunden ist oft ein Gefühl der Unentbehrlichkeit, das zugleich die einsetzende Hyperaktivität rechtfertigt.

»Erholung« findet man am Abend nur mehr beim Glas Rotwein oder dem Zappen vor dem Fernseher. Die Wochenenden sind voller Arbeit und reichen nicht mehr aus, um die erforderliche Erholung zu ermöglichen. Die Energiebilanz ist ständig im Minus.

Eigene Bedürfnisse werden zunehmend ignoriert oder verdrängt. Verbunden damit treten nach einer gewissen Zeit erste Gefühle von chronischer Erschöpfung, Unausgeschlafenheit, Energiemangel oder Schlafstörungen auf. Der Körper erkrankt, weil die Seele nicht mehr mitspielt.

Die Betroffenen, wie auch ihr Umfeld, glauben nun oft, man müsse sich nur »zusammenreißen« und »auf die Zähne beißen«, um die schwierige Phase zu überwinden und den gewünschten Erfolg zu erzielen. Doch dadurch wird der Prozess des Ausbrennens nur noch weiter angeheizt. Manch einer besucht in dieser Phase gar ein Motivationsseminar und steigert dadurch ebenfalls nur den gefährlichen Teufelskreislauf.

b) Enttäuschung

Wenn das hohe Engagement permanent keine Erfüllung und Entspannung in einer Zielerreichung findet, erlahmen die Kräfte immer mehr. Ausgefeilte Techniken des Zeitmanagements und der Arbeitsorganisation ersetzen nun mehr und mehr das persönliche Engagement.

Man verspürt schließlich zunehmend den Wunsch, sich von der Familie, Freunden und Kollegen zurückzuziehen. Der früher die Arbeitsleistung prägende Idealismus geht verloren, was man jedoch als erhöhte Reife und Lebensklugheit positiv zu deuten sucht. Müdigkeit, Gleichgültigkeit und Kraftlosigkeit machen sich breit. Der selbstgesetzte innere Antrieb geht verloren. Die verbleibende Energie wird darauf verwendet, die Arbeit auf das Notwendigste zu reduzieren. Man betrachtet das Gehalt als eine Art »Schmerzengeld« dafür, dass man Arbeitsleistungen erbringt.

c) Frustration

Je weiter und schneller sich die Burnout-Spirale dreht, desto mehr schreitet auch der Abbau von Kreativität und Motivation fort. Die Arbeit wird leidenschaftslos verrichtet, ohne jeglichen innovativen Impuls. Der Mensch funktioniert wie eine Maschine: keine Freude, keine Neugierde, keine Fröhlichkeit.

Als Reaktion auf die Desillusionierung wird nun entweder sich selbst oder der Umwelt die Schuld für den jetzigen Zustand zugewiesen. Im ersten Fall sind innere Abstumpfung, Fatalismus und Fluchtgedanken die Folge, im zweiten Fall reagiert der Betroffene aggressiv auf sein Umfeld: Reizbarkeit, Launenhaftigkeit und Intoleranz sind die wahrnehmbaren Konsequenzen. Der Betroffene verhärtet.

Kollegen, die noch den früher einmal selbst gekannten Idealismus besitzen, begegnet man mit »Killerphrasen«: »Das haben wir immer so gemacht«, »Das ist doch gar nicht genügend abgesichert«, »Das haben schon ganz andere versucht«, lauten die ebenso demotivierenden wie zynischen Kommentare. Freunde ziehen sich in dieser Phase mehr und mehr zurück, der

Betroffene wird einsam. Möglicherweise sieht er sich auch einem gezielten Mobbing ausgesetzt, zumal seine Arbeitsleistungen deutlich nachlassen und sein Auftreten auf Andere demotivierend wirkt.

d) Umwertung der Werte

Das ursprünglich nur zeitweilige Gefühl der Hilflosigkeit hat sich schließlich zu einem chronischen Gefühl der Hoffnungslosigkeit und Desillusionierung verdichtet. Das Leben verliert mehr und mehr seinen Sinn. Ein Gefühl des völligen Versagens füllt den Menschen aus. Die Seele erstarrt, ja es entwickelt sich ein regelrechter Widerwillen gegen sich selbst (Depersonalisation).

Am Ende der Burnout-Spirale steht eine völlige Umwertung der eigenen Werte und eine tiefgreifende Änderung der Persönlichkeit: die Lebensprioritäten haben sich geändert, und damit verbunden entwickelt sich eine negative Einstellung zum Leben (fehlende Lebensperspektive), zur Arbeit (Zweifel am Sinn der Tätigkeit) und zu sich selbst (Selbstzweifel).

4.4. Spirale der Erschöpfung

Termindruck, ungünstiges Zeit- und Selbstmanagement, permanente Erreichbarkeit und auch die mangelnde Fähigkeit sich abzugrenzen, treiben immer mehr Menschen in eine Richtung. Aus Erschöpfung wird Burnout, aus Burnout wird Depression.

Nachfolgend werden 15 Stationen innerhalb dieser Abwärtsspirale skizziert. Wer sich hierbei wiedererkennt, dem wird empfohlen zu handeln und sich Unterstützung zu suchen.

Stufe 1: die ersten Anzeichen einer Erschöpfung

1. Schmerzen aller Art
2. Schlafstörungen
3. Energieverlust

Stufe 2: die Erschöpfung schreitet voran, das Verhalten verändert sich bereits

4. Gedankenmenge
5. Reizbarkeit, Kränkbarkeit, bis zu aggressiven Ausbrüchen
6. Konzentrations- und Gedächtnisprobleme
7. Mehrarbeit
8. Sozialer Rückzug
9. Schuldgefühle

Stufe 3: die Erschöpfung: Körper, Geist und Seele steuern auf die völlige Erschöpfung zu

10. Grübelattacken
11. Motivations- und Interessenlosigkeit
12. Starke Stimmungsschwankungen, niedergeschlagene Stimmung
13. Suizidale Gedanken
14. Apathie und/oder quälende innere Unruhe
15. Depression

(Quelle: Selbstwert – Gesundheit für Körper Geist und Seele, in: <https://personal-trainer-berlin.de/die-spirale-der-erschoepfung/>, Abruf: 22.05.2018)

4.5. Hauptsymptome

Burnout betrifft immer den ganzen Menschen, in all seinen Lebensbereichen. Daher sind auch die Burnout-Symptome nicht auf das Arbeitsumfeld beschränkt:

1. Emotionale Erschöpfung: Nichts reizt mehr, fordert heraus und entfacht das früher vorhandene Feuer für eine Sache. Der Tag hat keinen Rhythmus mehr, keine Höhen und Tiefen, sondern wird als gleichförmig erlebt und daher gleichgültig nach Terminkalender »abgelebt«. Anzeichen für emotionale Erschöpfung sind zum Beispiel:

- Frustration
- Gefühl der Überforderung
- Innere Abstumpfung
- Abbau von Motivation und Kreativität
- Gleichgültigkeit
- Demoralisierung
- Apathie
- Leidenschaftslosigkeit
- Mit dem Latein am Ende sein
- Frustriert sein bei der/durch die Arbeit

2. Psychische Erschöpfung: Das Gefühl, trotz hohen Einsatzes keine befriedigende Ergebnisse mehr zu erzielen, lässt jede Anstrengung sinnlos erscheinen. Der Sinn für die Arbeit geht verloren. Zweifel an den eigenen Fähigkeiten verbinden sich mit Gefühlen der Ohnmacht und Hoffnungslosigkeit. Am Ende ist man sich selbst entfremdet (Depersonalisation): das Einheitserleben als Person ist massiv gestört, die eigenen Handlungen werden wie aus einer Zuschauerrolle betrachtet, man kommt sich selbst fremd vor, funktioniert nur noch »automatisch«. Anzeichen für psychische Erschöpfung sind zum Beispiel:

- Gefühle des Versagens
- Negative Lebenseinstellung
- Mutlosigkeit
- Gefühl von Leere
- Verlust von Idealismus
- keine Aktion, nur noch Re-Aktion
- Häufiges ärgerliches Reagieren
- Mitmenschen als Objekte behandeln

3. Soziale Erschöpfung: Kontakte zu Freunden und Bekannten reduzieren sich immer mehr. Es fällt schwer, anderen gegenüber freundlich zu sein. Soziale Kontakte werden als anstrengend empfunden. Der Rückzug ins innere Schneckenhaus geht immer schneller voran, Gefühle von Einsamkeit und innerer Abstumpfung nehmen zu. Soziale Erschöpfung wird zum Beispiel an folgenden Symptomen deutlich:

- Angst oder Widerwillen vor Besprechungen, Anrufen und Besuchen
- Verlust von Umsicht und Authentizität
- Reduziertes Durchsetzungsvermögen
- Anhaltende Konfliktvermeidung
- Beziehungskrisen im privaten Bereich
- Gefühl der Einsamkeit
- Nachlassende Teamfähigkeit

4. Körperliche Erschöpfung: Sichere Anzeichen sind rasche Ermüdung und die Tatsache, dass selbst kleine Tätigkeiten schwer fallen. Emotionale Grundstimmung ist über einen längeren Zeitraum hinweg eine tiefe Mattigkeit und Erschöpfung. Körperliche Beschwerden werden ignoriert. Diese können zum Beispiel sein:

- Herzbeschwerden
- Verdauungsstörungen
- Bluthochdruck
- Nervöse Ticks
- Tinnitus
- Erhöhte Infektanfälligkeit
- Rückenschmerzen
- Andauernde Müdigkeit
- Muskelverspannungen
- Schlafstörungen

4.6. Stillstand der Burnout-Spirale

Die Burnout-Spirale kann dann auf verschiedene Art und Weise zum Stillstand kommen:

A. Zusammenbruch

- körperlicher Zusammenbruch, z.B. Herzinfarkt
- Flucht in Drogen, z.B. Alkohol
- psychischer Zusammenbruch, z.B. Depression
- Selbstmordgedanken

B. Ausbruch

- Distanz durch innere Kündigung
- Ausbruch durch reale Kündigung
- Neuentflammen aufgrund einer anderen Tätigkeit außerhalb des Berufs

C. Heilung

- Erkennen
- Unterstützung suchen
- Gegensteuern

4.7. Wer ist besonders Burnout-gefährdet?

Burnout ist eine sehr individuelle Reaktion auf eine subjektiv als Überforderung empfundene Situation vor dem Hintergrund der individuellen Lebens- und Arbeitsgeschichte.

Die Ingangsetzung der Burnout-Spirale setzt in der Regel drei Gegebenheiten voraus:

1. Persönliche Bereitschaft: Burnout-gefährdet sind insbesondere Menschen, die sich gerne für eine Aufgabe, die ihnen gerecht und sinnvoll erscheint, engagieren. Die Selbstmotivation funktioniert über den Ansporn

- etwas Sinnvolles voran zu bringen,
- in einer Aufgabe ganz aufzugehen,
- sich für andere oder eine gute Sache ganz einzusetzen,
- ungerechte Zustände zu beseitigen oder
- schlicht den eigenen, überhöhten Berufsanspruch zu erfüllen.

2. Eine Aufgabe, Herausforderung oder Berufsrolle, die den Anspruch erheben, den vollen Einsatz, mindestens aber ein überdurchschnittliches emotionales Engagement zu erfordern.

3. Schließlich wird **noch ein Katalysator**, ein »Zündstoff« für die Burnout-Spirale benötigt, der ein vorher schon voll entbranntes Engagement nochmals steigert, zum Beispiel:

- eine berufliche Notsituation: schwierige wirtschaftliche Probleme, drohende Insolvenz, Verlust von Arbeitsplatzsicherheit und sozialer Anerkennung
- starke Konkurrenz im Unternehmen
- entstehende Rollenprobleme
- neue Mehrfachbelastung
- Stellenwechsel
- Wechsel des sozialen Umfelds (z.B. Umzug)
- persönliche Umbruchsituation (Trennung/Scheidung/Geburt eines Kindes)

Unterstützt werden kann dies durch Rahmenbedingungen wie

- wenig Teamarbeit
- wenig Erfolgserlebnisse
- grundsätzlich hoher Arbeitsdruck und hohe Arbeitslast
- wenig Veränderungsmöglichkeiten
- Mobbing
- Fehlen von Fairness und Respekt
- fehlendes Maß von Erfolg/Misserfolg, Stress/Entspannung

Aber auch Interesse am Erreichen persönlicher Grenzen – und deren Überschreitung (»Mal sehen, was ich kann«)

4.8. Wie lässt sich der Burnout-Prozess stoppen?

Allgemein gilt die Regel: je weiter der Burnout-Prozess vorangeschritten ist, desto mehr Aufwand bedeutet es, ihn wieder umzukehren. Einmal in Gang gesetzt, entwickelt die Burnout-Spirale eine immer stärkere Eigendynamik, die zu durchbrechen immer mehr Kraft erfordert. Nicht zuletzt auch deshalb, weil der Ansporn dazu mit zunehmender Dauer des Burnout-Prozesses paradoxerweise nachlässt: denn die Angst, abseits des – bei aller Dramatik doch bekannten – Alltags nur eine erschreckende innere Leere zu finden, ist groß – und durchaus realistisch. Der Betroffene ahnt erschrocken, wie sehr das Aufgehen in der Arbeit die innere Entkernung vorangetrieben hat. Die Verlockung, sich dieser inneren Leere zu stellen, ist verständlicherweise gering. Im Burnout-Prozess dagegen spürt man wenigstens – bei allen Schmerzen, die er bereitet –, dass man lebt.

Daher gilt: Je länger der Prozess dauert, umso weniger ist die Beendigung für den Betroffenen aus eigener Kraft zu schaffen. Die Annahme der Hilfe von Außenstehenden wird aber dadurch erschwert, dass von Burnout betroffene Personen es in der Regel gewohnt sind, sich selbst zu helfen. Sie können daher ihre Hilfsbedürftigkeit nur schwer akzeptieren, noch schwerer zugeben und auch nur sehr mühsam Hilfe von Dritten annehmen.

Dabei wäre das Eingeständnis der eigenen Hilflosigkeit bereits der erste Schritt raus aus der Spirale: Denn jetzt werden erstmals die überzogenen Zielsetzungen und Ansprüche an sich selbst in Frage gestellt. Damit wird der Burnout-Spirale ein wichtiges Element ihrer Dynamik entzogen.

Wer in Frage stellt, kann sich dann in einem weiteren Schritt auch leichter von der Arbeit und/oder den eigenen Ansprüchen distanzieren. Eine innere Kündigung kann in diesem Fall sogar Zeichen für einen einsetzenden Genesungsprozess sein.

Mit dem Eingeständnis der eigenen Hilflosigkeit wird zugleich ein weiterer Motor der Burnout-Spirale abgeschaltet: die Angst, als Versager dazustehen – vor sich selbst oder vor anderen.

Das Akzeptieren der eigenen Schwäche setzt eine große innere Stärke voraus. Um aber diese Kraft innerhalb der Burnout-Spirale dauerhaft aufzubringen und zur Grundlage für einen nachhaltigen Heilungsprozess werden zu lassen, bedarf es in der Regel der – zumindest zeitweisen – Unterstützung durch Dritte: einen Freund/eine Freundin, einen persönlichen Coach, einen Arzt oder Therapeuten.

(Quelle: Wirtschaftsmagazin Perspektive blau, in: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0509b/0509b.htm> Abruf: 22.05.2018)

5. Boreout: Auch Langeweile und Unterforderung können krank machen

5.1. Was ist Boreout?

Als Boreout (von englisch boredom ‚Langeweile‘) bzw. Ausgelangweilt-Sein wird ein Zustand ausgesprochener Unterforderung im Arbeitsleben bezeichnet. Boreout entsteht, wenn der Arbeitnehmer sich während der Arbeitszeit ständig langweilt, unterfordert oder desinteressiert ist. Die Unterforderung kann sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sein.

Die Schweizer Unternehmensberater Philippe Rothlin und Peter Werder haben zum Thema Boreout ein Buch veröffentlicht. Sie schätzen, dass der gesamtwirtschaftliche Schaden durch Boreout in Deutschland über 250 Milliarden Euro beträgt. (Quelle: <https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/betriebliche-gesundheitsfoerderung/boreout-2047504>, Abruf: 28.08.2019). Nach einer Studie einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und des Bundesinstitutes für Berufsbildung leidet jeder siebte Angestellte in Deutschland unter einem Boreout, wobei die Symptome häufig falsch gedeutet werden. (Quelle: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile, Abruf: 28.08.2019)

Die Gründe können unterschiedlich sein:

- Aus Langeweile entsteht Lustlosigkeit, denn warum soll man überhaupt noch arbeiten, wenn man sich langweilt und gar nicht mehr weiß, was man noch arbeiten soll?
- Wer unterfordert ist, ist unglücklich, weil er ständig das Gefühl hat, dass er eigentlich viel mehr leisten kann, als er tatsächlich tut.
- Eine nicht-genügende Identifikation kann eine Ursache für Motivationsprobleme sein.

Allen Ursachen gemein ist, dass der Betroffene unglücklich ist, sich fehl am Platz fühlt und den Sinn der Arbeit vermisst. Denn wer nicht arbeitet, leistet auch nichts, worauf er oder seine Mitmenschen und Kollegen stolz sein könnten. Anerkennung gibt es also keine, weder für die Arbeit, noch für die Person.

Die Symptome von Burnout und Boreout sind oft sehr ähnlich: Depressionen, Schlafstörungen, Antriebslosigkeit, Tinnitus, Kopf- und Rückenschmerzen sowie Magen- und Darmleiden sind typisch. Die Gründe für die Symptome dagegen könnten kaum unterschiedlicher sein. Leidet der Betroffene von Burnout unter Überforderung und Stress, zeichnet sich ein Boreout vor allem durch Langeweile und Desinteresse an der eigenen Tätigkeit aus. Doch während Burnout zu einem gesellschaftlich „anerkannten“ Leiden

geworden ist, trauen sich die meisten Boreout-Betroffenen nicht, über ihre Probleme zu sprechen. Denn was soll man schon von jemandem halten, der krank wird, weil er nichts tut?

5.2. Warum kommt es zu Boreout?

Es kann verschiedene Gründe dafür geben, weshalb Mitarbeiter beginnen, sich auf der Arbeit zu langweilen:

- Im jeweiligen Bereich gibt es zu wenig Arbeit. Durch neue Software wurden z. B. in bestimmten Bereichen ganze Aufgabenbereiche gestrichen. Öde Routinearbeiten ersetzen die vorherigen anspruchsvollen Aufgaben.
- Boreout kann aber auch entstehen, wenn Aufgaben, Organisationseinheiten oder gar Dienststellen wegfallen, die Mitarbeiter aber weiter in ihrer Stelle bleiben.
- Man arbeitet in einem Job, für den man eigentlich überqualifiziert ist. Wer z.B. einen Job annimmt, für den eigentlich eine geringere Qualifikation genügt, kann ebenso unter Boreout leiden wie jemand, der zwar in der richtigen Position arbeitet, aber einfach nichts zu tun hat.

5.3. Selbstständige leiden nicht unter Boreout

Identifizieren sich Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, leiden sie seltener unter Boreout. Sie stecken ihr ganzes Herzblut in ihre Arbeit. Ein Beleg dafür sind Selbstständige, die nie unter Boreout leiden. Eine Möglichkeit, Boreout entgegenzuwirken, wäre also für eine Identifikation der Arbeitnehmer mit der Behörde zu sorgen. Schließlich schadet Boreout nicht nur der Psyche der Arbeitnehmer, sondern auch die Arbeitgeber ziehen daraus einen hohen wirtschaftlichen Schaden.

5.4. Wo kommt Boreout vor?

Während ein Schreiner nicht so tun kann, als ob er einen Schrank zimmert, sind gerade Verwaltungsangestellte häufig von Boreout betroffen. Und: Natürlich tragen das Internet und die Digitalisierung der Arbeitswelt zur Verbreitung des Boreouts bei.

5.5. Anzeichen für Boreout

Um nicht unangenehm aufzufallen, versucht der Boreout-Betroffene mit allen Mitteln – und um solche zu finden hat er ja aufgrund seiner Langeweile genügend Zeit – eine hohe Auslastung vorzutäuschen und möglichst beschäftigt zu wirken (z. B. Surfen im Internet, telefonieren mit dem privaten Handy) und den Eindruck zu erwecken, hart zu arbeiten. Tätigkeiten werden manchmal über Tage gestreckt und sogar Überstunden gemacht, um zu verbergen, dass sie eigentlich nur wenig zu tun haben. Doch genau diese Versteckspiele belasten die Betroffenen und kosten mindestens so viel Kraft wie das Nichtstun: Sie fühlen sich wertlos; Loyalität und Leistung sinken, die gesundheitliche Belastung steigt an.

Deshalb sind Boreout-Betroffene trotz Langeweile gestresst. Hinzu kommt die ständige Angst davor, dass ans Licht kommt, dass der Arbeitnehmer überhaupt keine Arbeit leistet.

Folgende Symptome bzw. Warnsignale sprechen dafür, dass ein Arbeitnehmer an Boreout leidet:

- Sie fühlen sich gestresst, obwohl Sie überhaupt keinen Stress haben.
- Sie haben kein Interesse für Ihre Arbeit.
- Sie fragen sich, welchen Sinn Ihre Tätigkeit überhaupt hat.
- Sie haben das Gefühl, sie sitzen Ihre Arbeitswoche nur ab.
- Sie nutzen viel Ihrer Arbeitszeit, um mit Kollegen zu quatschen.
- Sie erledigen private Dinge während der Arbeitszeit (z.B. Versenden privater E-Mails)
- Sie fühlen sich unterfordert.
- Sie fühlen sich gelangweilt.
- Sie tun gelegentlich so, als würden sie nur arbeiten.
- Sie sind mit ihrer Arbeit unglücklich.
- Sie vermissen den tieferen Sinn ihrer Arbeit.
- Sie würden eigentlich gerne etwas anderes machen.
- Sie "strecken" die vorhandene Arbeit und arbeiten langsamer als eigentlich nötig.
- Sie spielen anderen vor, dass Sie viel zu tun haben.
- Sie machen öfter Überstunden, obwohl sie überhaupt nichts mehr zu tun haben.
- Nach der Arbeit sind Sie erschöpft, obwohl Sie keinen stressigen Tag hatten.
- Sie würden am liebsten den Job wechseln, scheuen aber z.B. aus finanziellen Gründen davor zurück.

5.6. Der Teufelskreis: Langeweile führt zu schlechter Leistung - und wieder zu Langeweile

Ein Teufelskreis beginnt: Wer sich über einen längeren Zeitraum gelangweilt und unterfordert fühlt, verliert immer mehr das Interesse an der Arbeit und erbringt immer weniger Leistung. Das wiederum führt dazu, dass der Vorgesetzte anspruchsvolle und interessante Aufgaben eher an andere Mitarbeiter verteilt.

Die Folge: die sogenannte innere Kündigung. Oder gesundheitliche Folgen, die zu Fehltagen führen, die den Arbeitgeber wirtschaftlich direkt belasten.

(Quelle: <https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/betriebliche-gesundheitsfoerderung/boreout-2047504>, Abruf: 28.08.2019)

5.7. Was Arbeitgeber bzw. Vorgesetzte gegen Boreout tun können

Wenn die Erwartungen der Arbeitnehmer von denen der Arbeitgeber deutlich abweichen, Führungskräfte dies aber nicht bemerken, kann das dazu führen, dass sich Mitarbeiter nicht gebraucht oder falsch ausgelastet fühlen.

Manchmal wird die gezielte Unterforderung jedoch auch als Instrument eingesetzt: Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter nur noch wenige und viel zu anspruchslose Aufgaben - in der Hoffnung, dass der Mitarbeiter sich aus eigenem Antrieb einen anderen Arbeitsplatz sucht.

Probleme können auch aus der Präsenzpflcht am Arbeitsplatz entstehen: Auch wenn gerade nichts oder wenig zu tun ist, muss die Zeit am Arbeitsplatz abgesessen werden.

Dienststellen sollten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, das richtige Maß an interessanten Aufgaben zu finden. Dafür ist es sinnvoll, die Gründe zu analysieren, durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeiten gehindert werden. Liegt es zum Beispiel an der Organisation? Das kann der Fall sein, wenn Jobanforderung und Qualifikation des Jobinhabers nicht zusammenpassen. Es sollte Führungskräften daher möglich sein, die Aufgabenbereiche ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an deren Profil oder an neue Umstände anzupassen.

Häufig sind Aufgaben innerhalb eines Teams ungleich verteilt: Während der eine Kollege sich langweilt, bricht der andere vor Arbeit fast zusammen.

Weiter kann es helfen, wenn Strukturen wie die Präsenzpflcht aufgebrochen werden und Arbeitszeiten beispielsweise flexibler gestaltet werden können.

Wichtig ist vor allem, dass nicht nur die Führungskräfte, sondern auch ein Personalrat für das Thema Boreout sensibilisiert werden. So finden Betroffene leichter Hilfe.

(Quelle: <https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/betriebliche-gesundheitsfoerderung/boreout-2047504>, Abruf: 28.08.2019)

5.8. Was können Kolleginnen und Kollegen selbst tun, wenn sie unter Boreout leiden?

Auch Kolleginnen und Kollegen können einiges gegen den Boreout tun. Sofern ein entsprechendes Verhältnis zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten besteht, kann schon ein vertrauliches Gespräch über die Situation helfen. Dabei sollte der betroffene Mitarbeiter den Mut aufbringen, seine Lage anzusprechen und idealerweise auch gleich Vorschläge mitbringen, wie er seine Fähigkeiten besser nutzen und den Job umgestaltet könnte.

Wenn eine der folgenden Fragen mit „Ja“ beantwortet werden kann, kann etwas an der Boreout-Situation geändert werden:

- Kann die Stelle in eine Stelle gewechselt werden, in der keine Langeweile auftreten würde? Eventuell sogar intern?
- Könnte eine Weiterbildung oder Umschulung helfen, auch weitere Aufgaben übernehmen zu können oder in einem anderen Arbeitsbereich tätig zu werden?
- Würde ein Gespräch mit der/dem Vorgesetzten helfen, etwas an der Situation zu ändern? Vorgesetzte sollten einen Hinweis darauf erhalten, dass sich der bzw. die Betroffene über neue Aufgaben freuen würde.
- Kann der oder die Betroffene selbst den derzeitigen Job anspruchsvoller und abwechslungsreicher gestalten?
- Ist in einigen Monaten eine Veränderung zu erwarten, z.B. wenn Umorganisationen geplant sind oder neue Aufgaben auf die Dienststelle zukommen?

(Quelle: Sarah Dreyer: Boreout: Warum Langeweile und Unterforderung krank machen. In: <https://www.bildungsexperten.net/job-karriere/boreout-warum-langeweile-und-unterforderung-krank-machen/>, Abruf: 03.07.2019 sowie <https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/betriebliche-gesundheitsfoerderung/boreout-2047504>, Abruf: 28.08.2019)

6. Handlungsempfehlungen für Kolleginnen und Kollegen

Wer einer belasteten Kollegin oder einem belasteten Kollegen helfen will, für den gibt es folgende Tipps:

1. Wenn sich jemand aus dem Kollegenkreis zu einer psychischen Krankheit bekannt hat, darf die betreffende Person ruhig gefragt werden, welcher Umgang damit gewünscht ist. Vielen Betroffenen hilft es, wenn sie im Arbeitsalltag „ganz normal“ behandelt werden.
2. Die betroffene Person kann in einem ruhigen Moment und dem passenden Rahmen angesprochen und gefragt werden, wie es ihr geht. Dritte sollten dabei nicht anwesend sein.
3. Wenn der Eindruck besteht, dass die belastete Person nicht darüber sprechen möchte, dann kann ihr signalisiert werden, dass man auch später für ein Gespräch zur Verfügung steht („Wenn etwas sein sollte, kannst du gerne immer auf mich zukommen.“). Allein das damit signalisierte Interesse am Wohlbefinden des Kollegen kann schon hilfreich sein. Das Wissen um eine empathische Ansprechpartnerin bzw. einen empathischen Ansprechpartner kann eine enorme Erleichterung bedeuten. Es ist gut möglich, dass die betreffende Kollegin oder der betreffende Kollege später doch das Bedürfnis entwickelt, das Gesprächsangebot anzunehmen.
4. Sollte die belastete Kollegin bzw. der belastete Kollege nicht auf das Gesprächsangebot eingehen, kann an dieser Stelle nichts weiter getan werden. Sollte es jedoch zu einem Gespräch kommen, konnte bereits große Unterstützung geleistet werden. Denn das Reden über die eigene Situation kann sehr entlastend wirken.
5. Bittet die betroffene Kollegin bzw. der betroffene Kollege darüber hinaus um Unterstützung, kann ihr oder ihm vielleicht in weiteren Gesprächen Aufmerksamkeit geschenkt werden.
6. Unterstützungsmöglichkeiten von innen und/oder außen sollten rechtzeitig kontaktiert und genutzt werden, z. B. durch die jeweilige Betriebsärztin bzw. den Betriebsarzt, das Institut für Lehrergesundheit (IfL) in Mainz, weitere Beratungsstellen.
7. War die erkrankte Person über einen längeren Zeitraum arbeitsunfähig, steht ihr ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zu, das die Dienststelle anbieten muss. Dabei kann z. B. gemeinsam mit der oder dem Betroffenen vereinbart werden, dass die Rückkehr an den Arbeitsplatz schrittweise erfolgt. Der Rückkehrende sollte von den Kolleginnen und Kollegen sowie von Vorgesetzten bei der Wiedereingliederung unterstützt werden. Mitarbeitende mit Vertretungsfunktion können z. B. der oder dem Betroffenen mitteilen, wie der Informationsstand über die Krankheit im Betrieb ist und was sich in der Behörde geändert hat bzw. welche Neuigkeiten es gibt. Bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz sind das Betriebsklima und die Atmosphäre für die oder den Erkrankten mindestens so wichtig wie die Arbeitsanforderungen selbst.

7. Empfehlungen für diejenigen, die selbst betroffen sind

Damit psychische Belastungen wie Stress und Überforderung nicht in einer psychischen Störung münden, ist es zum einen wichtig, erste Anzeichen ernst zu nehmen und ihnen zu begegnen. Dazu gehört, Warnsignale nicht zu ignorieren, nicht zu hart zu sich selbst zu sein („Was muss, dass muss“) sowie sich öfter etwas Gutes zu tun, um Ihre Ressourcen zu stärken, z. B. ein gutes Essen, ein Spaziergang o. Ä. Mindestens genauso entscheidend aber ist, sich selbst Unterstützung zu suchen, wenn die Kräfte auszugehen drohen. Dabei gilt: Frühzeitig Beratung aufsuchen. Professionelle Hilfe sollte rechtzeitig in Anspruch – bevor die Belastungen überhandnehmen. So sorgst du dafür, dass du in psychisch schwierigen Phasen handlungsfähig bleibst. Wie beim Arztbesuch werden auch hier Ihre Informationen und Daten im höchsten Maße vertraulich behandelt, das Gegenüber (z. B. Psychotherapeutin bzw. Psychotherapeut) unterliegt der Schweigepflicht. Wenn du dich frühzeitig beraten lässt, kannst du dich frühzeitig entlasten und damit verhindern, dass sich psychische Belastungen zu einer psychischen Störung entwickeln. Auch hier gilt das Prinzip: je früher, desto besser.

Sollte es dir akut schlecht gehen und du psychische Unterstützung benötigen, kannst du dich jederzeit an die Krisendienste wenden. Die jeweilige Adresse und Telefonnummer des Krisendienstes deiner Stadt oder Region findest du im Internet. Die krisendienstliche Beratung hilft, um in Akutsituationen Unterstützung zu finden und ggf. die Zeit bis zum Beginn einer langfristigen Hilfe (z. B. Psychotherapie) zu überbrücken.

(Quelle: BKK Dachverband / Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker (BApK) Familien-Selbsthilfe Psychiatrie 2015 (Hrsg): Psychisch krank im Job. Verstehen. Vorbeugen. Erkennen. Bewältigen. Bonn / Berlin. In: https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/gesundheit/selbsthilfe/BKK_Dach_Broschure_Psychisch_krank_im_Job_.pdf. Abruf: 03.07.2019)

Weitere Informationen zum Thema und Unterstützungsleistungen:

Stiftung Gesundheitswissen: Hilfe bei psychischen Problemen: An diese Stellen können Sie sich wenden: <https://www.stiftung-gesundheitswissen.de/gesund-leben/psyche-wohlbefinden/hilfe-bei-psychischen-problemen-diese-stellen-koennen-sie-sich> (Abruf: 28.8.2019)

Gi Gesundheitsinformation.de: <https://www.gesundheitsinformation.de/wege-zur-psychotherapie-wo-gibt-es-hilfe.2576.de.html> (Abruf: 28.08.2019)

BGW Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege: https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Psyche-und-Gesundheit/Hilfe-bei-Ueberlastung/Hilfe-bei-Ueberlastung_node.html (Abruf: 28.08.2019)

Ikk Südwest: Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz: <https://www.ikk-suedwest.de/service/medizin-gesundheit/tipps-fuer-ein-gesundes-berufsleben/psychische-erkrankungen-am-arbeitsplatz/> (Abruf: 28.08.2019)

8. Achtsamkeit gegen Stress

8.1. Was ist Achtsamkeit?

Achtsamkeit bedeutet, sich ganz im gegenwärtigen Moment zu befinden und wahrzunehmen, was jetzt gerade geschieht. Sie ist verbunden mit einer Haltung von Offenheit und Akzeptanz, die das Wahrgenommene nicht bewertet.

Häufig sind wir verstrickt in Gedanken über die Vergangenheit oder die Zukunft, wir planen, grübeln nach, fantasieren. Es gibt verschiedenen Übungen von Achtsamkeit die dabei helfen sollen, aus diesen Gedankengängen aufzuwachen und sich immer wieder in die Gegenwart zurück zu bringen.

Die Fähigkeit achtsam zu sein kann erlernt werden und wird sich mit fortgesetzter Übung zu einer starken geistigen Kraft entwickeln. Sie ermöglicht es, uns selbst zu erforschen, und eröffnet uns neue Räume und Möglichkeiten in unserem Handeln und in unserer Wahrnehmung des Lebens.

8.2. Was kann Achtsamkeit bewirken?

Übungen der Achtsamkeit können vielfältige positive Auswirkungen auf das geistige und körperliche Wohlbefinden haben. Generell können sie zu einer stärkeren Integration der Persönlichkeit führen. Sie können die Fähigkeit fördern, mit schwierigen Situationen und den eigenen Reaktionen darauf besser umzugehen. Die Fähigkeit schneller in die Gegenwart zurück zu kehren kann sich entlastend auf die psychische Konstitution auswirken, drängende Probleme können als weniger überwältigend wahrgenommen werden. Gleichzeitig kann sich der Blick für die Schönheit des Lebens, die in jedem Augenblick vorhanden ist, öffnen.

(Quelle: Egert Janina, MBSR (mindfulness based stress reduction), in <http://www.mbsr-janinaegert.de/index.html>, Abruf: 22.05.2018)

8.3. Übungen für mehr Achtsamkeit

Achtsamkeit lässt sich üben. Für die Übungen sind lediglich einige Minuten ungeteilte Aufmerksamkeit erforderlich.

1. **Bewusst duschen:** Auf das Geräusch des Wassers hören – auf dem eigenen Körper, den Fliesen und der Duschwand. Das Wandern der Wasserperlen auf dem Arm beobachten. An der frisch gewaschenen Haut riechen.
2. **Essen mit allen Sinnen:** Das Frühstücksbrötchen ganz bewusst essen. Was schmeckt man heute besonders? Die Butter, der Käse, die Krume oder die Kruste? Wie fühlen sich die Zutaten auf der Zunge an?
3. **Aufmerksam atmen:** Seinen Atem an einem ruhigen Ort, frei im Raum sitzend beobachten. Lehnen Sie sich nicht an, stellen Sie Ihre Beine nebeneinander. Atmen Sie nun ganz normal. Versuchen Sie dabei nicht, Ihren Atem unter Kontrolle zu haben. Nehmen Sie jetzt wahr, wie die Luft durch Ihre Nasenlöcher hineinströmt, wie sie durch die Luftröhre in die Lunge fließt. Spüren Sie, wie Ihr Brustkorb sich hebt und senkt – und die Luft zurück durch die Nase entweicht? Nehmen Sie sich für diese Atemübung am Anfang fünf bis zehn Minuten Zeit. Verlängern Sie nach und nach. Sie können auch die Atemzüge zählen. Wichtig: Bleiben Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit bei der Atmung.
4. **Körper spüren:** Egal ob barfuß auf einer grünen Wiese oder mit flachen Schuhen an der Bushaltestelle: Wann immer Sie stehen, spüren Sie mal nach, wie Ihre Füße den Boden berühren. Ist der Boden uneben? Liegt das Gewicht mehr auf den Fersen oder eher auf den Zehen? Wie ist Ihre Körperhaltung? Was machen die Beine, was der Rücken und die

Schultern? Achtung: Nehmen Sie nur Ihren Körper wahr, geben Sie nicht dem Impuls nach, daran etwas zu ändern.

5. **Achtsamkeit langsam ausbauen:** Weitere Alltagsroutinen suchen, um Achtsamkeit zu üben, etwa Blumengießen, Kochen, Staubsaugen. Im Büro können Sie zum Beispiel den Gang zum Drucker nutzen oder den Vorgang des Kaffeekochens. Versuchen Sie nicht, alle Alltagsroutinen auf einmal achtsam zu begehen, sondern bauen Sie die Achtsamkeit Schritt für Schritt in Ihren Alltag ein. Wählen Sie zunächst ein oder zwei Situationen am Tag aus, in denen Sie achtsam handeln wollen. Machen Sie das mehrere Tage. Erst dann wählen Sie eine weitere Situation. So können Sie Woche für Woche Ihren Alltag immer achtsamer gestalten.
6. **Geduld trainieren:** Für alle Achtsamkeitsübungen, egal ob Meditation oder Alltagshandlungen, gilt: Seien Sie geduldig. Nicht jede Übung muss perfekt verlaufen. Nicht immer fällt es leicht, achtsam zu sein. Wenn Ihre Gedanken abdriften, seien Sie nicht zu streng zu sich. Nehmen Sie sie wahr und kehren Sie sanft zu der Übung und in die Gegenwart zurück.

(Quelle: Stiftung Warentest: Übungen für mehr Achtsamkeit: Mit allen Sinnen durch den Alltag. <https://www.test.de/Achtsamkeit-Sechs-Uebungen-gegen-Stress-4817353-4817364/>, Abruf: 28.08.2019)

Weitere Übungen zur Achtsamkeit gibt es unter:

<https://dfme-achtsamkeit.de/achtsamkeit-uebungen-alltag/>

<https://www.frisches-denken.de/stressfrei-durch-achtsamkeitsuebungen/>

<https://www.zeitbluten.com/news/achtsamkeitsuebungen/>

9. Lärmstress: Gesundheitsförderung durch Entspannung

Echte Ruheoasen und stille Phasen sind heutzutage selten geworden. Ob auf der Arbeit oder in der Freizeit. Wir sind einer dauerhaften Geräuschkulisse ausgesetzt. Damit uns dieser Lärmstress nicht krank macht, müssen wir ihm so oft wie möglich, entfliehen: durch bewusste Entspannung. Viele Menschen erleben die absolute Stille höchstens noch mit der Hilfe von Ohrstöpseln: Irgendwo klingelt fast immer ein Handy oder es dudelt Musik. Und über all das legt sich vielerorts das Brummen des nie endenden Straßenverkehrs. Lärm macht krank.

"Lärm kann Bluthochdruck verursachen und in der Folge Herzinfarkte und Schlaganfälle auslösen", warnt Thomas Myck, Leiter des Fachgebiets Lärminderung beim Umweltbundesamt (UBA) in Dessau-Roßlau. Problematisch sei schon ein Dauerpegel, der so laut ist wie eine normale Unterhaltung. "Dann schüttet der Körper die Stresshormone Noradrenalin und Cortisol aus. Das wiederum führt auf lange Sicht zum erhöhten Blutdruck", sagt Myck.

9.1. Psychische Belastung durch Lärmstress

Auch wenn die Beschallung nicht zwangsläufig zu körperlichen Erkrankungen führen muss, kann sie der Psyche zusetzen: Konzentrationsprobleme, Gereiztheit und Nervosität können die Folge sein. Ob die Geräusche krank machen, hängt auch davon ab, wie Betroffene diese bewerten. "Laute Musik von meinem ungeliebten Nachbarn lässt den Blutdruck sicher höher steigen als die eigene Musik", erklärt Myck.

9.2. Wie kommt es zu Lärmstress

Die Gründe für die menschliche Geräuschempfindlichkeit liegen weit zurück, erklärt UBA-Experte Myck. Schon für unsere frühen Vorfahren waren Geräusche ein Warnsignal: Wenn es irgendwo im Gebüsch raschelte, waren sie dank Stresshormonen sofort bereit zur Flucht vor wilden Tieren. Auch heute funktionieren diese Mechanismen noch, mit dem Unterschied, dass Geräusche wie Autolärm keine Bedeutung haben. Der Körper reagiert dennoch darauf, indem er Stresshormone ausschüttet.

9.3. Lärm im Büro – welche Regelungen gibt es?

Für Lärm im Büro gibt es keine gesetzlichen vorgeschriebenen Grenzwerte, sondern nur allgemein formulierte Schutzziele. Die Arbeitsstättenverordnung verlangt, den Schalldruckpegel niedrig zu halten. Fachleute empfehlen – je nach Art der Bürotätigkeit – bestimmte Durchschnittspegel nicht zu überschreiten. Zum Beispiel nicht mehr als 45 bis 55 dB (A) bei routinemäßiger Büroarbeit. Das entspricht etwa dem Geräusch eines Laserdruckers. Lärm ist ein Stressfaktor. Die Konzentrationsfähigkeit leidet, die Aufmerksamkeit sinkt. Sehr lauter Lärm kann auch das Gehör schädigen. Es besteht die Gefahr von erhöhtem Blutdruck und einer Schädigung des Herz-Kreislaufsystems. Es gibt eine Reihe von Maßnahmen, mit denen sich der Lärm im Büro reduzieren lässt.

(Quelle: Ergo online: Lärm im Büro. <https://www.ergo-online.de/ergonomie-und-gesundheit/arbeitsplatzgestaltung/umgebungseinfluesse/artikel/laerm-im-buero/>, Abruf: 28.08.2019)

9.4. Selbst „leiser Lärmstress“ kann krank machen

Auch im Büro können plötzliche, unerwartete Geräusche - das laute Niesen von Kollegen, ein lauter Klingelton oder das Knallen einer Tür -, Stresshormone auslösen.

Doch das eigentliche Problem ist ein anders. „Im Großraumbüro muss man gegen die Hintergrundgeräusche arbeiten und sich konzentrieren“, sagt Hellbrück. „Konzentration ist

nichts anderes als die Hemmung von störenden Reizen.“ Das kostet Energie. Ermüdungserscheinungen, Kopfschmerzen und Magenprobleme können hier ebenso die Folge der akustischen Dauerbelastung sein.

Außerdem beginnt ein Teufelskreis. Je „angeschlagener“ ein Mitarbeiter ist, desto schwerer wird es ihm fallen, die Hintergrundgeräusche auszublenden. „Wenn das über mehrere Jahre so geht, kann diese Dauerbelastung zu gesundheitlichen Nebenwirkungen führen“, sagt Hellbrück.

Eigentlich sind die Geräusche am Arbeitsplatz mit den Jahren leiser geworden. Anstelle knatternder Schreibmaschinen befinden sich heute Computer mit leisen Laufwerken. Gleichzeitig ist die geistige Büroarbeit immer anspruchsvoller geworden. Wer erfolgreich sein will, muss sich konzentrieren können – denn gerade bei der Büroarbeit wird das Kurzzeitgedächtnis besonders beansprucht.

Gespräche, vor allem Gerede im Hintergrund, stören am meisten - sogar mehr als eine rauschende Klimaanlage oder der surrende PC-Lüfter. Allgemeines Rauschen lässt sich besser wegstecken. Wenn Lärm nicht vorhersehbar ist, stört er mehr. Es kommt auch darauf an, welche Beziehung zum Sprecher besteht, auch davon hängt das Ausmaß der Lästigkeit ab. Vor allem aus einem Grund: Studien haben eindeutig gezeigt, dass sich der Mensch nicht an das Gequatsche seiner Kollegen gewöhnen kann. Die Lautstärke ist dabei sogar zweitrangig. Schon ein Geräuschpegel von 40 Dezibel kann die eigene Konzentration stören, so dass die Erinnerungsfähigkeit messbar sinkt.

Auch Telefongespräche anderer können störend sein, denn wir hören nur die halbe Konversation. „Unser Gehirn gibt sich jedoch nur ungern mit halben Sachen zufrieden und sucht nach Vervollständigung des Dialogs. Das führt dazu, dass wir kaum weghören können“, sagt Hellbrück.

Bei der Gefährdungsbeurteilung (psychischer Belastungen durch Arbeitsumgebung) ist es wichtig, dass neben der Messung immer auch die Aussagen der Betroffenen über die Störungs- und Stresswirkung einbezogen werden, denn bei Lärmmessungen sollten nicht nur akustische Größen, sondern immer auch die Tätigkeiten, der Geräuschcharakter und die persönlichen Voraussetzungen miteinbezogen und Wechselwirkungen mit anderen Belastungsfaktoren berücksichtigt werden.

(Quelle: Wirtschaftswoche: <https://www.wiwo.de/technologie/forschung/stress-im-buero-der-laerm-terror-im-buero/9821876-2.html>, Abruf: 28.08.2019 sowie Ergo Online: <https://www.ergo-online.de/ergonomie-und-gesundheit/arbeitsplatzgestaltung/umgebungseinfluesse/artikel/laerm-im-buero/laermmessung-und-bewertung-der-laestigkeit/>, Abruf: 28.08.2019)

9.5. Dem Lärmstress durch bewusste Entspannung entfliehen

Da Flucht vor dem Lärm nicht immer möglich ist, müssen die Hormone irgendwie anders abgebaut werden - durch Sport etwa oder Entspannung. "Yoga und Autogenes Training sowie andere Entspannungsverfahren können helfen, die hohe Stressbelastung zum Beispiel bei Dauerlärm, zu senken", erklärt Björn Husmann, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Entspannungsverfahren (DG-E). Entspannungstechniken schon vor akuten Stressphasen einüben. Dann seien sie am wirkungsvollsten, rät Husmann. "Wer regelmäßig Yoga oder Autogenes Training macht, lässt störende Geräusche gar nicht so stark an sich heran."

(Quelle: Haufe in: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/gesundheitsfoerderung-im-alltag-dem-laermstress-entfliehen_94_233538.html Abruf: 22.05.2018)

9.6. So lässt sich Bürolärm reduzieren

- Lärmarme Produkte (Bürogeräte, Möbel und Raumtechnik) bevorzugen. Angaben zur Geräuschabgabe der Hersteller berücksichtigen. Auch Tastaturen können stören.
- Laute Geräte wie Drucker oder Kopierer in separate Räume. Schallisolierende Unterlagen oder Schallschutzhauben einsetzen.
- Bei der Raumbesetzung ausreichend Platz zwischen den Arbeitsplätzen einplanen.
- Bei der Raumausstattung lärmdämpfende Materialien für Böden, Decken und Wände verwenden.
- Teppich- oder weiche Kunststoffböden wirken im Unterschied zu harten Fußböden schallabsorbierend und trittschalldämmend.
- Schallabsorbierende Unterdecken in der Größe der Raumgrundfläche.
- Schallabsorbierende Stell- und Trennwände zur Abschirmung von Arbeitsplätzen
- Räumlich-organisatorische Maßnahmen wie Auflösung von Großraumbüros, Schaffung kleinerer Büroräume.
- Ausgliederung von Kommunikationsräumen („Telefonzellen“, Meeting-Räume) und
- Ausweichmöglichkeiten für konzentrierte Arbeit in ruhige „Denkerzellen“ oder „Silent Rooms“
- Absprachen über das Umstellen des Telefons.
- Meeting-Points oder Teeküchen außerhalb der Bürobereiche für informelle Gespräche.

(Quelle: Ergo Online: Maßnahmen zur Minderung von Lärmstress. In: <https://www.ergo-online.de/ergonomie-und-gesundheit/arbeitsplatzgestaltung/umgebungseinfluesse/artikel/laerm-im-buero/massnahmen-zur-minderung-von-laermstress/>, Abruf: 28.08.2019)

9.7. Beschäftigte und Interessenvertretungen einbeziehen

Lärmschutz ist eine Mitbestimmungsangelegenheit. Ohne Zustimmung des Betriebs- oder Personalrates kann eine Entscheidung über die Arbeitsplatzgestaltung nicht vorgenommen werden. Beschäftigte sollten dabei einbezogen werden, nicht nur bei Neuplanungen.

Vor dem Bezug eines Büros ist eine Gefährdungsbeurteilung zu erstellen, sie muss die Tätigkeiten im Arbeitsraum berücksichtigen.

(Quelle: Ergo Online: Maßnahmen zur Minderung von Lärmstress. In: <https://www.ergo-online.de/ergonomie-und-gesundheit/arbeitsplatzgestaltung/umgebungseinfluesse/artikel/laerm-im-buero/massnahmen-zur-minderung-von-laermstress/>

10. Gesundheitsförderung durch Bewegung und Ernährung

Gesunde Ernährung und Sport helfen nachweislich, Stress zu reduzieren. Weitere Informationen zu dem Thema sind im Themenheft Nr. 3 „Prävention“ zu finden.

Weitere Informationen zum Thema Bewegung sind darüber hinaus z. B. hier zu finden:

- Bundesgesundheitsministerium: Ratgeber zur Prävention und Gesundheitsförderung https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/Publikationen/Praevention/Broschueren/2016_BMG_Praevention_Ratgeber_web.pdf , Abruf: 22.05.2018
- Fit mit fünf: Bewegungsübungen über APP: <https://www.fitmit5.de/> , Abruf: 22.05.2018

Weitere Informationen zum Thema Ernährung sind z. B. hier zu finden:

- Ernährungsberatung Rheinland-Pfalz an den Dienstleistungszentren ländlicher Raum (DLR): https://www.ernaehrungsberatung.rlp.de/Internet/global/inetcntr.nsf/dlr_web_full.xsp?src=K0N5844S4Q&p1=4U7VI7E6AO&p3=9998ACI84C&p4=BD3S7ERZ8M (Abruf: 28.08.2019)
- Über Krankenkassen
- Qualitätszirkel Ernährung Rheinland-Pfalz e.V.: <http://ernaehrung-rlp.de/> (Abruf: 28.08.2019)
- Aktion „5 am Tag am Arbeitsplatz“: www.5amtag.de/index.php?id=14 , Abruf: 22.05.2018
- Über die Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. (DGE)
- Job und Fit: www.jobundfit.de/startseite/ , Abruf: 22.05.2018
- Fit im Alter – Gesund essen, besser leben!: www.in-form.de/netzwerk/projekte/fit-im-alter-gesund-essen-besser-leben/ , Abruf: 22.05.2018
- Bundesgesundheitsministerium: Ratgeber zur Prävention und Gesundheitsförderung, https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/Publikationen/Praevention/Broschueren/2016_BMG_Praevention_Ratgeber_web.pdf , Abruf: 22.05.2018

Literatur

Beobachter Gesundheit, <https://www.beobachter.ch/gesundheit/wohlzufuhlen-praevention/stress-so-vermeiden-sie-stress-im-alltag#>, Abruf: 05.06.2019)

BKK Dachverband / Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker (BApK) Familien-Selbsthilfe Psychiatrie 2015 (Hrsg): Psychisch krank im Job. Verstehen. Vorbeugen. Erkennen. Bewältigen. Bonn / Berlin. In: https://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/gesundheit/selbsthilfe/BKK_Dach_Broschure_Psychisch_krank_im_Job_.pdf. Abruf: 03.07.2019

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): „Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb, in: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Sonderschriften/S42.html>, Abruf: 03.07.2019

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.), A. Lohmann-Haislah: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden In: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile, Abruf: 28.08.2019

Bundesgesundheitsministerium, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praevention.html>, Abruf: 31.01.2018

Dreyer, Sarah: Boreout: Warum Langeweile und Unterforderung krank machen. In: <https://www.bildungsexperten.net/job-karriere/boreout-warum-langeweile-und-unterforderung-krank-machen/>, Abruf: 03.07.2019

Egert Janina, MBSR (mindfulness based stress reduction), in <http://www.mbsr-janinaegert.de/index.html>, Abruf: 22.05.2018

ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stressabbau-erlernen-stress-abbau, Abruf: 28.03.2018

ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/effektiver-stressabbau-stress-abbau, Abruf: 28.03.2018

ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stressabbau-strategien-stress, Abruf: 28.03.2018

ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stress-abbau-individueller-umgang, Abruf: 28.03.2018

ellviva, ihr Gesundheitsportal, in: www.ellviva.de/wellness-kosmetik/wellness/entspannung/stressabbau-strategien-stress-abbau, Abruf: 28.03.2018

Ergo online: Lärm im Büro. <https://www.ergo-online.de/ergonomie-und-gesundheit/arbeitsplatzgestaltung/umgebungseinfluesse/artikel/laerm-im-buero/>, Abruf: 28.08.2019

Ergo Online: Maßnahmen zur Minderung von Lärmstress. In: <https://www.ergo-online.de/ergonomie-und-gesundheit/arbeitsplatzgestaltung/umgebungseinfluesse/artikel/laerm-im-buero/massnahmen-zur-minderung-von-laermstress/>, Abruf: 28.08.2019

Gesundheitsberichterstattung des Bundes, in: http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gast&p_aid=0&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=10570, Abruf: 22.05.2018

Haufe in: https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/gesundheitsfoerderung-im-alltag-dem-laermstress-entfliehen_94_233538.html, Abruf: 22.05.2018

Hilfe bei Burnout, in: <https://www.hilfe-bei-burnout.de/allgemeines/burnout-symptome/>, Abruf: 22.05.2018

HSC Nord GmbH, <http://www.hsc-nord.de/glossar/tag/gesundheitsmanagement>, Abruf: 31.01.2018

Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung 1986

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention, Dr. Peter Stadler, Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit November 2000 / aktualisiert: September 2006, in www.lgl.bayern.de/downloads/arbeitsschutz/arbeitspsychologie/doc/psybel_arbeitsplatz.pdf, Abruf: 28.03.2018

Möller, Rüdiger: Glossar Betriebliches Gesundheitsmanagement ABC der Gesundheitsförderung für Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen, 2010

Selbstwert – Gesundheit für Körper Geist und Seele, in: <https://personal-trainer-berlin.de/die-spirale-der-erschöpfung/>, Abruf: 22.05.2018

Stadler, Peter: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention. Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit. November 2000 / aktualisiert: September 2006.

Stiftung Warentest: Übungen für mehr Achtsamkeit: Mit allen Sinnen durch den Alltag. <https://www.test.de/Achtsamkeit-Sechs-Uebungen-gegen-Stress-4817353-4817364/> Abruf: 28.08.2019

Strobel, G. & v. Krause, J. 1997: Psychische Belastung von Bauleitern. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 778). Bremerhaven: NW Verlag.

Techniker Krankenkasse, <https://www.tk.de/firmenkunden/gesund-arbeiten/betriebliche-gesundheitsfoerderung/boreout-2047504>, Abruf: 28.08.2019

Wirtschaftsmagazin Perspektive blau, in: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0509b/0509b.htm>, Abruf: 22.05.2018

Wirtschaftswoche: Leiser Lärm kann krank machen. <https://www.wiwo.de/technologie/forschung/stress-im-buero-der-laerm-terror-im-buero/9821876-2.html> Abruf: 28.08.2019

Impressum

BPR a.i.V. 2019
Ausschuss Soziales, Arbeits- und Gesundheitsschutz
Martina Buss, Jutta Daub, Dr. Patricia Erbelinger