**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift

**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

**Band:** 78 (2007)

**Heft:** 3

**Artikel:** Belastungsmanagement : warum manche Menschen mehr Druck aushalten als andere : "Stress ist eine Interpretationssache"

**Autor:** Rizzi, Elisabeth

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-805012

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 17.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

Belastungsmanagement: Warum manche Menschen mehr Druck aushalten als andere

# «Stress ist eine Interpretationssache»

Elisabeth Rizzi

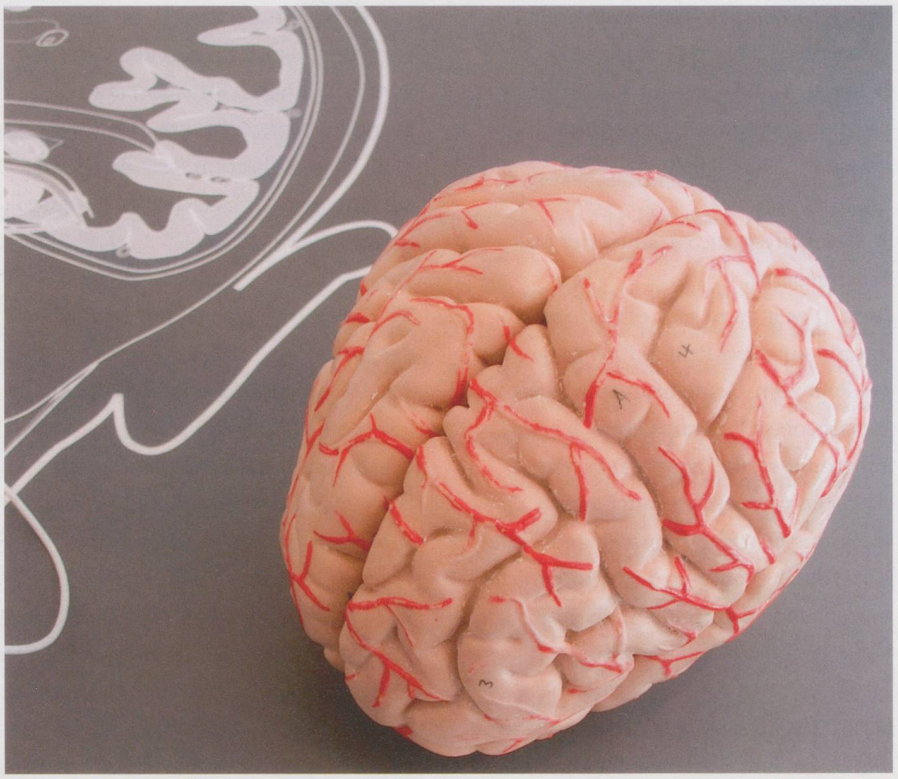
**Wie Stress im Körper wirkt, und warum der Umgang mit Druck nicht naturgegeben ist, sondern trainiert werden kann.**

Stress hat in der Informations- und Wissensgesellschaft zugenommen. Stress bei der Arbeit ist nicht zuletzt eine Folge von starker Hirnbelastung. «Das Hirn wird immer häufiger über viele Stunden am Tag stark beansprucht – oft falsch», sagt Biochemikerin Marianne Brechbühler. Sie führt mit Geschäftspartnerin Gabriela Locher ein Unternehmen namens Brainlove. In einem schmucken Häuschen neben dem Botanischen Garten in Zürich messen die beiden langjährig in der Schulmedizin tätigen Frauen «Aktivitäten des Denkapparates», wie sie es nennen. Oder besser: Sie legen ihren Klienten Aufgabenbatterien vor. Beispielsweise sehen die Probanden einen Film mit einer unübersichtlichen Verkehrssituation und müssen hinterher Fragen zu einzelnen Details auf den Bildern beantworten. Brechbühler und Locher bestimmen die Aktivitäten des Nervensystems vor, während und nach der Aufgabenstellung. Damit stellen sie individuelle Faktoren der Beanspruchungs- und Regenerationsfähigkeit des Hirns fest.

## Stress schädigt Gedächtnis

«Oft missachten die Leute bei der Einteilung von Arbeiten, dass ihr Hirn im Tagsverlauf unterschiedlich leistungsfähig ist», beobachtet Gabriela Locher. In Leistungstief würden wichtige Aufgaben durchgeboxt, während im Leistungshoch Routinearbeiten abgestapelt werden. Das führe dazu, dass sowohl Beanspruchung wie Erholungsbedarf zunehmen. Weil jedoch statt Ruhe immer neue Aufgaben folgten, könne sich der Körper nicht mehr regenerieren. Häufig strapazierten in der Freizeit weitere Fehlbelastungen das Hirn. «Eine solche Überlastung ist nicht nachhaltig», so Locher, «sie führt irgendwann zum Verschleiss.»

Der Verschleiss äussert sich ganz greifbar. «Stress, das ist, wenn das Gehirn signalisiert: Ich komme mit den Anforderungen nicht mehr klar. Dann überschwemmen die Nebennieren den Organismus mit dem Hormon Cortisol. Der Herzschlag wird schneller. Der Blutdruck steigt», erklärt Lutz Jäncke. Er ist Ordinarius des Lehrstuhls für Neuropsychologie an der Universität Zürich. Geht der Stressreiz



Stress bei der Arbeit ist nicht zuletzt eine Folge von starker Hirnbelastung.

Foto: eri

vorüber, normalisiert sich der Stoffwechsel nach mehreren Minuten bis Stunden. Bleibt die Cortisol-Konzentration im Blut jedoch wegen andauernder Stressbelastung über lange Zeiträume erhöht, dann kommt es zu dauerhaften körperlichen Veränderungen: Die Immunabwehr nimmt ab. In verschiedenen Organen werden Zellveränderungen in Gang gesetzt. «Und im Gehirn», so Jäncke, «finden Strukturveränderungen statt, die unter anderem das Gedächtnis beeinträchtigen.» Das Burnout naht.
Brainlove setzt darauf, die Summierung von Stressmomenten zu reduzieren. Mit einem hirngerechten Arbeits-, Pausen- und Freizeitmanagement bringen Brechbühler und Locher ihren Kunden bei, das Hirn ökonomischer und effizienter zu nutzen. «Wichtig ist auch der Gedanke, dass Arbeit nicht immer so genannt produktiv sein muss», sagt Ivars Udris. Er ist emeritierter Professor für Arbeitspsychologie am ETH-Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften. Besonders in Berufen, in denen Kreativität und Innovation dominieren, seien Pausen abseits der verordneten Ruhezeiten wie Mittagessen oder Nachmittagskaffee nötig. Gerade der informelle Schwatz mit Arbeitskollegen oder das In-die-Weite-Schweifen des Blicks seien in mehreren Studien als produktivitätssteigernd bewertet worden. Denn sie förderten das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden, was sich wiederum auf die Leistungen auswirke. Damit straft der Arbeitspsychologe die Studien (beispielsweise jene von Proudfoot Consulting) Lügen. Diese prangern an, rund ein Drittel der Arbeitszeit werde unproduktiv vertrödelt.

## Gehirn umpolen

«Entscheidend ist aber letztlich die Erkenntnis, dass Stress eine Interpretationssache ist», meint Lutz Jäncke. Die Reaktion des Körpers auf Belastung könne genauso verschieden ausfallen, wie das Geplärr eines Radios einmal störe und ein anderes Mal als angenehm empfunden werde. «Das Gehirn ist eine Lernmaschine. In diesem Sinn ist auch die Reaktion umpolbar», glaubt er. Stress und letztlich auch ein Burnout entstehe nur, wenn eine Situation als Kontrollverlust erlebt werde.
«Wenn es gelingt, die Situation als beeinflussbar wahrzunehmen, werden die schädlichen Reaktionen im Körper unterbrochen», sagt Jäncke. Tatsächlich zeigen Untersuchungen im Tierreich, dass der Cortisol-Spiegel bei Tupaias (Spitzhörnchen) massiv tiefer ist, wenn sich diese von den Angriffen ranghöherer Artgenossen im Rudel nicht beeindrucken lassen. Für Menschen hat Jäncke ein einfaches Rezept fürs Nicht-Beeindrucken-Lassen, nämlich das Commitment: «Love it, leave it oder change it.» «Sie müssen», meint er, «in jeder Situation eine dieser Entscheidungen treffen und danach handeln.» Eine der drei Optionen funktioniere selbst in schwierigsten Lagen wie Mobbing-Situationen. «Dann empfinden Sie ein Problem nicht mehr als Stress, sondern als Herausforderung», so Jäncke, «und dann ist das Gehirn zu viel mehr fähig, als man bislang dachte.» ■

### Tipps für Stressmanagement in der Pflege

Pflegefachkräfte sind erhöht gefährdet, an Burnout zu erkranken. Lucien Portenier, Leiter der Abteilung Pflege beim Schweizer Berufsverband der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (SBK), rät deshalb, frühzeitig aktiv zu werden. Wer selbst bemerkt, dass die Kräfte schwinden, sollte zuerst analysieren, ob die Situation kurzfristig verbessert werden kann. Dazu gehören Gespräche mit Kollegen über Konflikte. Zudem sollen Freizeitaktivitäten mehr Gewicht bekommen. Falls verkraftbar, soll auch eine Pensenreduktion erwogen werden. Pflegefachkräfte am Anschlag sollten sich ebenfalls nicht scheuen, bei Bedarf professionelle Hilfe zu akzeptieren und in Anspruch zu nehmen. Mittelfristig schlägt Portenier folgende Massnahmen vor: Weiterbildungen, Job-Rotation, Stellenwechsel, Überprüfung der Karriereplanung.

Kollegen erkennen überforderte Mitarbeitende an verschiedenen Verhaltensänderungen. «Die ersten Anzeichen sind sehr untypisch», so Portenier, «aber oft in der Art, dass sie beachtet werden sollten.» Bemerkbar sind oft ein innerlicher Rückzug aus dem Team, eine zynische Haltung, abnehmende Kompromissbereitschaft und die Zunahme von Krankheitsabwesenheiten. Häufig liegt der Grund für negativen Stress in der Pflege in ungelösten ethischen Konflikten wie eigene und gesellschaftliche Qualitätserwartungen, die mit den vorhandenen Ressourcen nicht zu erfüllen sind. Die Betroffenen können in solchen Situationen versuchen, gemeinsam mit allen Beteiligten zu entscheiden, wie die vorhandenen Ressourcen richtig eingeteilt werden sollen. Vor allem sollten sie bestrebt sein, trotz viel Arbeit und ethischen Problemen den Überblick über die Prioritäten zu wahren.

Organisatorisch kann auch der Arbeitgeber zur Vermeidung von Stress und Burnout beitragen. Hier spielt die Schaffung von Entscheidungsspielräumen eine wichtige Rolle. «Der Tagesablauf sollte sich zum Beispiel in erster Linie nach Patienten und Bewohnerschaft ausrichten», so Portenier, «und die Abläufe sollten Wahlfreiheiten gewähren.» Ältere Mitarbeitende könnten zudem viel zur Ausgeglichenheit im Team beitragen. Körperliche Belastung und Arbeitrhythmus dürften deshalb nicht zu intensiv sein, damit ältere Arbeitskollegen bis zum Pensionsalter ihnen gewachsen sind. Zentral sei aber auch, sich gemeinsam für angemessene Personalschlüssel und Arbeitsbedingungen einzusetzen. *(eri)*