„Stress ist subjektiv“

INTERVIEW. Stress kann Mitarbeiter zu Höchstleistung anspornen – aber auch krank machen. Wo die Grenze liegt, erklärt Neurobiologe Gerald Hüther.

personalmagazin: Die psychisch bedingten Krankmeldungen steigen. Was ist aus Ihrer Sicht die Ursache dafür?
Gerald Hüther: Die Belastbarkeit eines Menschen hängt unter anderem davon ab, wie viele Erfahrungen ein Mensch schon mit schwierigen Situationen gemacht hat. Wer bisher wenige Herausforderungen meistern musste, verfällt schnell in Hilflosigkeit. Ich denke, dass es heute vielen Menschen so geht.

personalmagazin: Weil den Menschen heute schlechte Erfahrungen fehlen?
Hüther: Im Prinzip schon, denn nur wenn wir diese Erfahrungen machen, können wir das Vertrauen in uns selbst, in die Unterstützung anderer und auch in den Sinn des Lebens gewinnen. Das sind die drei wichtigsten Faktoren, auf die ein Mensch bauen kann, um später sicher den neuen Herausforderungen zu begegnen.

personalmagazin: Und welche Bedeutung haben die Arbeitsbedingungen?
Hüther: Hier lassen sich die salutogenetischen Faktoren nach dem Medizinsoziologen Aaron Antonovsky anführen: Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit. Im Arbeitsalltag bedeutet das, dass die Mitarbeiter verstehen müssen, warum sie welche Aufgaben ausführen. Sie müssen neben den vielen Vorschriften noch eigenständig arbeiten können und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Dann sind sie auch belastbarer.

personalmagazin: Die Arbeitnehmer klagen aber vermehrt über Stress und nicht darüber, dass ihre Arbeit keinen Sinn hätte.
Hüther: Dass viele über Stress klagen, heißt nicht, dass sie wirklich die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit erreicht haben und in ihrem Gehirn eine Stressreaktion abläuft. Tatsächlicher Stress entsteht erst dann, wenn Menschen in eine Situation kommen, die sie nicht mehr bewältigen können. Das sind meist Umstände, in denen sie ihre Arbeit nicht mehr selbst gestalten können oder in denen das psychosoziale Umfeld wegbricht.

© FRANZISKA HÜTHER

Prof. Dr. Gerald Hüther
ist Präsident der Sinn-Stiftung und Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg.

personalmagazin: Warum können einige Menschen mit Stress besser umgehen als andere?
Hüther: Jeder Mensch bewertet den Stress rein subjektiv. Es gibt Mitarbeiter, die bei allen Herausforderungen versuchen, sich aus der Schusslinie zu bringen. Diese werden immer über Stress klagen. Und es gibt Menschen, die bei Herausforderungen zeigen wollen, was sie können. Es kommt darauf an, wie jemand die eigenen Erwartungen an die Situation anpasst.

personalmagazin: Was passiert im Körper, wenn man tatsächlich in Stress gerät?
Hüther: Zunächst nimmt ein Mensch die Kluft zwischen den eigenen Erwartungen und der Realität wahr. Dabei entsteht eine unspezifische Erregung im Frontalhirn, wo die Erwartungshaltungen verankert sind. Diese Unruhe versucht er in Einklang zu bringen. Das führt schnell dazu, dass sich der Körper in Alarmbereitschaft versetzt. Das Herz schlägt schneller, der Blutdruck steigt. Meist schafft man es so, die Energie aufzubringen, um die Situation zu bewältigen. Ist der Erfolg eingetreten, werden die Belohnungszentren im Hirn aktiviert und Botenstoffe ausgeschüttet – als ob man Heroin und Kokain gleichzeitig genommen hätte. Dieser Ablauf wird häufig Eustress genannt. Zu viel Eustress kann aber krank machen.

personalmagazin: Warum?
Hüther: Der Körper befindet sich dann in einem dauerhaften Alarmzustand. Der sogenannte Sympathikus ist ständig hoch und damit auch Blutdruck und Herzschlag. Das kann zu Herzkranzproblemen führen.

personalmagazin: Die beschriebenen Vorgänge helfen aber trotzdem zunächst dabei, Herausforderungen zu bewältigen. Was passiert bei Menschen, die davon krank werden?
Hüther: Wenn man trotz der selbst entwickelten Kraft nicht aus der schwierigen Situation herauskommt, breitet sich die Erregung im Gehirn immer stärker aus und erfasst auch tiefer liegende Bereiche im Zwischenhirn. Dann läuft ein Prozess an, bei dem vermehrt Cortisol ausgeschüttet wird. Das stellt dem Körper energiereiche Verbindungen zur Verfügung, schwächt aber unter anderem auch das Immunsystem. In den oberen Bereichen des Gehirns entsteht eine Übererregung und der Mensch kann keine gute Lösung mehr finden.

personalmagazin: Was geschieht dann?
Hüther: Zunächst kann es sein, dass man in kindliche Bewältigungsmuster zurückfällt. Und wenn es noch schlimmer kommt, werden die im Hirnstamm liegenden archaischen Notfallprogramme aktiviert. Das ist zuerst der Angriff, dann die Flucht. In der Familie – aber auch gegenüber Vorgesetzten – helfen diese beiden Lösungsmuster nichts. Dann folgt die dritte Möglichkeit: Ohnmächtige Erstarrung.

personalmagazin: Ein Burnout?
Hüther: Der Burnout ist Ausdruck der ohnmächtigen Erstarrung. Er ist die allerletzte Bremse, die der Körper noch ziehen kann, bevor er stirbt – an der Unvereinbarkeit von inneren Vorstellungen und Realitäten. Mitarbeiter werden also daran krank, dass ihre Vorstellungen in Widerspruch zu dem geraten, was in der Realität im Unternehmen auf sie zukommt.

> Mitarbeiter erkranken daran, dass ihre Vorstellungen in Widerspruch zu dem geraten, was in der Realität im Unternehmen auf sie zukommt.

personalmagazin: Demnach kann man im Gehirn erkennen, dass ein Burnout besteht?
Hüther: Man könnte sicherlich bestimmte Aktivierungsmuster im Gehirn sehen. Aber ein Burnout anhand einer Hirnuntersuchung zu diagnostizieren, wäre wie mit Kanonen auf Spatzen zu schießen. Einem Menschen sieht man schon auf drei Kilometer Entfernung an der Haltung und am Gang an, wenn er unter Burnout leidet.

personalmagazin: Was kann man präventiv dagegen tun?
Hüther: Mitarbeiter müssen die eigene Vorstellung davon ändern, welche Rolle sie im Unternehmen eigentlich spielen wollen. Gerade für Führungskräfte in Krisenzeiten ist dies sehr schwierig, weil sie nicht loslassen und einfach in Urlaub fahren können. Aber wir müssen uns immer wieder ins Gedächtnis rufen, dass die psychischen Belastungen davon abhängen, wie wir sie selbst beurteilen. So kann ein Mitarbeiter zum Beispiel auch den Lärm im Großraumbüro ertragen, ohne krank zu werden, weil er dies nicht als schlecht bewertet. Andere Mitarbeiter erwarten von einem Großraumbüro, dass sie sich nicht konzentrieren können und erkranken dann vielleicht am Lärm. Sie schaffen es nicht, ihre Erwartungen der Realität anzupassen. ■

Das Interview führte **Kristina Enderle.**

Beratung | Lösung | Nutzen

Schnell messbarer Erfolg!

Intelligente Lösungen gegen steigende Kosten sind in den Unternehmen gefragt. Oft geht es um Arbeitszeitverschwendung, mehr Flexibilität, höhere Produktivität sowie um die Ausschöpfung bestehender Potenziale. Mit den Workforce Management-Lösungen von Interflex sind schnell messbare Erfolge zu erzielen. Lassen Sie sich beraten!

interflex
Komplettlösungen für Workforce Productivity und Security Consulting
www.interflex.de • E-Mail: if-personal@irco.com