



**POTENZIALE  
VOLL ENTFALTEN**

Teilnehmerauswertung

Theo Test

**DNLA**<sup>\*</sup>  
Discovering Natural Latent Abilities

# Inhalt



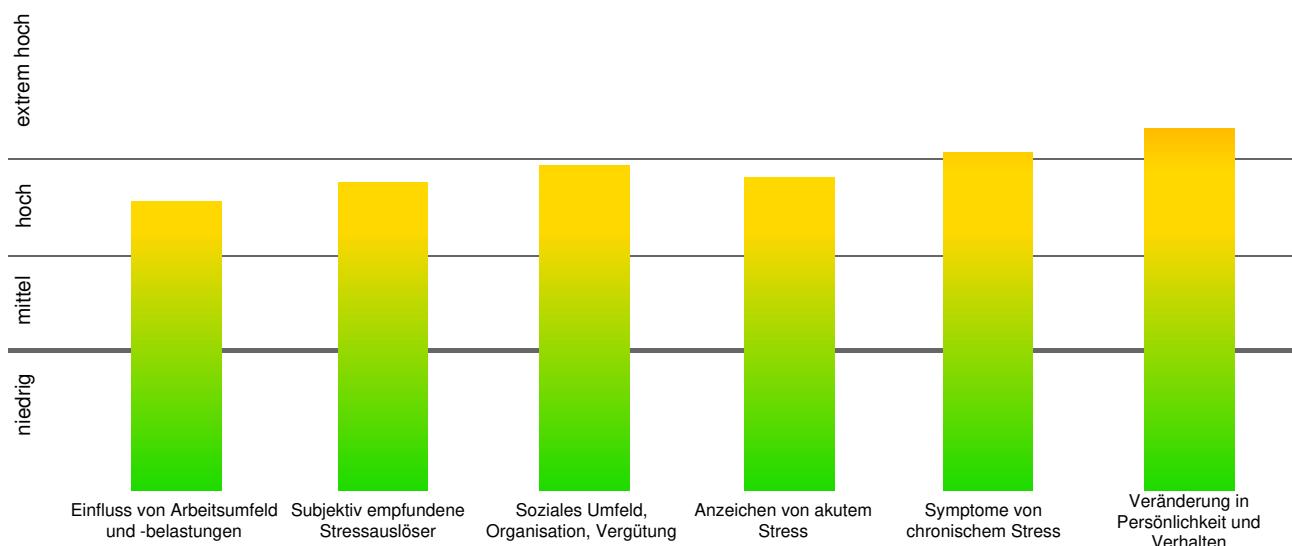
01	ÜBERBLICK	02
02	EINLEITUNG	03
03	EINFLUSS VON ARBEITSUMFELD UND -BELASTUNGEN	05
04	SUBJEKTIV EMPFUNDENE STRESSAUSLÖSER	07
05	SOZIALES UMFELD, ORGANISATION, VERGÜTUNG	07
06	ANZEICHEN VON AKUTEM STRESS	09
07	SYMPTOME VON CHRONISCHEM STRESS	11
08	VERÄNDERUNG IN PERSÖNLICHKEIT UND VERHALTEN	11
09	ZUSAMMENFASSUNG	15



## Gesamtniveau der Stressbelastung im Überblick:

Ihr Gesamt-Niveau der Stress-Situation liegt auf einem **hohen bis extrem hohen** Niveau und damit bereits weit außerhalb der zulässigen Normwerte. Es bestehen sehr ernst zu nehmende Gefahren, möglicherweise auch bereits eine Beeinträchtigung Ihres Gesundheitszustandes und Ihrer Arbeitsleistungen.

## Ihre Ergebnisse im graphischen Überblick:



## Allgemeines Antwortverhalten

Für die Ergebnisse Ihrer Auswertung wurde korrektes Antwortverhalten ermittelt.

Bei den festgestellten Ausprägungen an potenziellen psychischen Belastungen (Stressoren) unterscheiden wir vier verschiedene Niveaus:

### Niedriges Stress-Niveau:

Die Stresswerte liegen in der Gesamtheit deutlich innerhalb der zulässigen Normen und haben damit keine Einflüsse auf berufliche Leistungen oder den Gesundheitszustand.

### Mäßiges bis mittleres Stress-Niveau:

Die Stresswerte liegen in der Gesamtheit noch innerhalb der zulässigen Normen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass sich einzelne, stressauslösende Faktoren im Laufe der Zeit verstärken können und damit der Gesundheitszustand und die beruflichen Leistungen gefährdet werden.

### Erhöhtes bis hohes Stress-Niveau:

Die Stresswerte liegen in der Gesamtheit bereits außerhalb der zulässigen Normen. Es bestehen deutliche Gefahren für den allgemeinen Gesundheitszustand und in Abhängigkeit davon für die beruflichen Leistungen.

### Sehr hohes bis extrem hohes Stress-Niveau:

Die Stresswerte liegen in der Gesamtheit weit außerhalb der zulässigen Normen. Es bestehen sehr ernst zu nehmende Gefahren für den allgemeinen Gesundheitszustand. Daraus können sich in absehbarer Zeit Behinderungen im Bereich der beruflichen Leistungen ergeben.



Am 25.11.2021 haben Sie ca. 150 Fragen des Analyseverfahrens DNLA - Managerial Stress Survey beantwortet.

## Stressoren

Zunächst wurden Sie nach persönlichen Stress-Auslösern im persönlichen Umfeld gefragt. Das persönliche Stresslevel (siehe unten) gibt also an, ob Ihnen im letzten halben Jahr potenziell stressverursachende Belastungen widerfahren sind (=außergewöhnliche Ereignisse im privaten Bereich; positiver wie negativer Natur).

Die Skala zeigt, welche möglichen Auswirkungen die aktuelle persönliche Stressbelastung auf Ihre gesamte Leistungsfähigkeit haben kann.

kein Einfluss    wenig Einfluss    möglicher Einfluss    bemerkbarer Einfluss    deutlicher Einfluss

Dieser Wert geht auf stressverursachende Geschehnisse aus dem letzten halben Jahr zurück.

## Resilienz

Im Folgenden wurden Sie nach Faktoren im persönlichen Umfeld gefragt, die Sie **stressresistenter** machen und die helfen können, mit Belastungen im beruflichen oder privaten Bereich besser umzugehen. Das persönliche Resilienzlevel (s.u.) gibt also an, in welchem Umfang bei Ihnen Faktoren vorliegen, die die Resilienz stärken und die beim Umgang mit Belastungen und Beinträchtigungen im beruflichen Bereich **helfen**.

Die Skala zeigt, wie stark der Einfluss dieser Resilienz-Faktoren im Moment ist:

kein Einfluss    wenig Einfluss    möglicher Einfluss    bemerkbarer Einfluss    deutlicher Einfluss

## Wichtiger Hinweis

Die hier zur Verfügung gestellten Informationen und (Selbst-)einschätzungen sollten nicht als Ersatz für fachmännischen medizinischen Rat oder für individuell passende Behandlungs- und Beratungsangebote aufgefasst werden. Sie sollen den Weg zu solchen individuell passenden weiteren Schritten vorbereiten und / oder diese ergänzen, begleiten und unterstützen. Bitte suchen Sie zur weiteren Begleitung rund um das Thema (berufsbedingte) Stressbelastung die Unterstützung von geeigneten Fachpersonen.

## Fragen und Inhalte im Hauptteil der Analyse

Die Fragen des Hauptkataloges betrafen indes hauptsächlich die berufliche Ebene (Verantwortung), die Art der Tätigkeit (Hinweise auf Belastungen), Art und Umfang der Erholung und insbesondere Fragen, die die nachfolgenden Bereiche betreffen:

### Einfluss von Arbeitsumfeld & -belastungen

- Einfluss des Arbeitsumfeldes
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsbelastungen
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation

### Subjektiv empfundene Stressauslöser

- Vielfalt der Aufgaben
- Komplexität der Aufgaben
- Bedeutung der Aufgaben
- Entscheidungsfreiheiten

### Soziales Umfeld, Organisation, Vergütung

- Soziale Beziehungen
- Einkommen/Vergütungen
- Feedback
- Leistungskontrolle

### **Anzeichen von akutem Stress**

- Physiologischer Diskomfort
- Kognitive Spannungen
- Emotionale Spannungen
- Kommunikationsprobleme
- Verhaltensstörungen
- Well-being (= (subjektives) Wohlbefinden)

### **Symptome von chronischem Stress**

- Sorgen/Ängste
- Aggressionen
- Depressionen
- Abgeschlagenheit
- Psychosomatische Reaktionen
- Schlafstörungen

### **Veränderung der Persönlichkeit und des Verhaltens**

- Typ A-Verhalten (=fixierte Einstellung auf beruflichen Erfolg)
- Burnout-Merkmale
- Psychische Belastungsreaktionen
- Suboptimales Coping (= suboptimaler Umgang mit Stressoren und Belastungen (z.B. Probleme verdrängen / leugnen))

## Die Ergebnisse im Einzelnen:

### Wichtige Hinweise:

Gemessen werden neben dem allgemeinen Stressniveau des betreffenden Bereiches die psychischen Belastungen:

### Wie äußert sich psychische Belastung? / Welche Folgen treten auf?

Der Mensch, der psychischen Belastungen in der Arbeit ausgesetzt ist, wird psychisch beansprucht. Die kurzfristige Auswirkung kann sich äußern durch erwünschte Beanspruchung oder durch Fehlbeanspruchung. Auch auftretende langfristige Folgen können erwünscht sein, wie die Weiterentwicklung von körperlichen und geistigen Fähigkeiten. Sie können sich aber auch in gesundheitlichen Beschwerden oder Krankheiten äußern.

### Wieso ist psychische Belastung neutral?

Psychische Belastung ist nach der Norm DIN EN ISO 10075 neutral. Durch sie können z. B. sowohl Anregung und Aktivierung (erwünschte Auswirkungen) als auch psychische Ermüdung, Monotonie oder psychische Sättigung (beeinträchtigende Auswirkungen) ausgelöst werden.

Die gemessenen Belastungen sind diejenigen, die am ehesten Stress auslösen. Die Angaben über die einzelnen Bereiche dienen als Grundlage für ein strukturiertes Interview mit dem/der Teilnehmer/in.

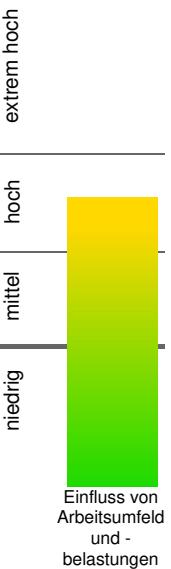
## 1. Stressauslöser durch Einflüsse des Arbeitsumfeldes bzw. durch Arbeitsbelastungen (Balken I)

Verschiedene Risikofaktoren im Bereich der beruflichen Umgebung haben bereits eine **starke Wirkung** auf Ihr allgemeines Stressniveau. Folgende mögliche psychische Belastungen (=potenzielle Stressauslöser) sind erkannt worden:

### Erschwerende Arbeitsbedingungen

Bestimmte Arbeitsbedingungen wirken belastend und können Stress auslösen. Dazu zählen:

- Lärm am Arbeitsplatz, Unruhe durch störende Nebengeräusche
- Häufige Störungen und damit verbundene Unterbrechungen des Arbeitsablaufes bei wichtigen Aufgaben
- Probleme mit technischen Einrichtungen
- Überlange Arbeitszeiten am Bildschirm
- schwere, körperlich anstrengende Arbeit
- mentale Belastungen (zum Beispiel bei Arbeiten im Krankenhaus, in der Pflege oder im Sozialen Bereich)



### Mangelhafte Arbeitsorganisation

Mängel in der Organisation des Arbeitsplatzes oder der Ablauforganisation können Stress verursachen. Dazu tragen auch häufige Änderungen von Arbeits- oder Ablaufplänen bei, ebenso wie die unklare oder nicht eindeutige Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten.

## 2. Subjektiv empfundene Stressauslöser (Balken II)

Die vom subjektiven Standpunkt aus empfundenen berufs- oder jobbedingten Belastungen haben bereits eine **starke Wirkung** auf Ihr allgemeines Stressniveau. Folgende mögliche psychische Belastungen (=potenzielle Stressauslöser) sind erkannt worden:

### Zu einfache Aufgaben und Gefahr der Unterforderung

Genau wie Überforderung, kann auch Unterforderung belastend und stressauslösend sein. Wer auf Dauer im beruflichen Bereich keinerlei Herausforderungen bekommt und fast nur zu einfache Aufgaben ohne jegliche schöpferische Komponente übernehmen darf, kann darunter leiden. Die beruflichen Erfahrungen können nicht eingesetzt und nicht weiter entwickelt werden. Ein schleichender Qualifikationsverlust ist also, wenn sie lange anhält, eine weitere Folge dieser Situation. Zudem kann eine solch unpassende Aufgabenverteilung leicht auch als Signal der mangelnden Wertschätzung gedeutet werden.

### Geringe Aufgabenvielfalt

Manche Menschen schätzen die Routine und Beständigkeit. Zu viel Neues stresst sie. Zu große Monotonie und die häufige Wiederholung einer und derselben Tätigkeit werden aber von fast allen Menschen auf Dauer als belastend empfunden. Sie leiden darunter, wenn sie tagtäglich überwiegend Routinetätigkeiten oder monotone Einzelaufgaben übernehmen sollen. Es fehlt dann am nötigen Stimulus, an interessanten Arbeitsinhalten und an Möglichkeiten, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten bei der Arbeit einzubringen.

### Anspruchsvolle Aufgaben und Gefahr der Überforderung

Die Anforderungen am Arbeitsplatz werden immer größer. Viele Menschen fühlen sich diesen Anforderungen nicht mehr, oder zumindest nicht vollständig, gewachsen. Gerade wenn man erlebt, dass die zuvor einmal erworbenen fachlichen Kompetenzen, Fertigkeiten und Erfahrungen nicht mehr ausreichen, um die gestellten Herausforderungen sicher zu erfüllen, entsteht ein Gefühl der Überforderung. Dies alleine ist schon belastend. Kommen dann noch besondere, große Herausforderungen hinzu, verstärkt sich das Gefühl der Überforderung. Dies gilt umso mehr, wenn die Betroffenen das Gefühl haben, von Dritten nicht oder nicht genügend unterstützt zu werden.

### Auf sich alleine gestellt sein

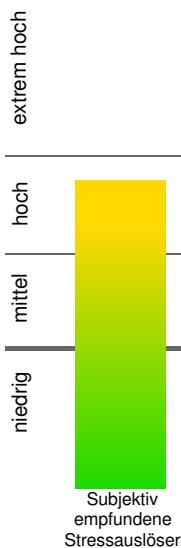
Mangelnde Unterstützung kann ein sehr starker Stressfaktor sein. Das Gefühl, beispielsweise ganz alleine für den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes oder im Extremfall sogar der ganzen Firma verantwortlich zu sein kann eine hohe Belastung darstellen. Generell stellt mangelnde Einbindung und Isolation in der heutigen Arbeitswelt eine immer größere Herausforderung dar. Sie ist eine häufige Ursache für Belastungen. Home-Office-Arbeit und Formen des (Schein-)selbständigen Arbeitens können diese Belastung noch verstärken.

### Hoher Grad an Verantwortung für Andere

Ein hoher Grad an Verantwortung für Andere und das Gefühl, für das Wohlergehen und die Zukunftsaussichten von vielen anderen Personen im Unternehmen (mit-)verantwortlich zu sein, kann bei den Betroffenen einen hohen Druck erzeugen. Er kann zu Überforderung und zu einer hohen Belastung und Beeinträchtigung führen.

### Fehlende / zu geringe Unterstützung durch Dritte

Ein großer Stressverursacher aus dem Arbeitsumfeld ist fehlende oder zu geringe Unterstützung durch Dritte. Diese kann einmal resultieren aus schlecht funktionierender Teamarbeit oder auch aus Führungsfehlern. Auch wenn an Personal und an Qualifizierungsmaßnahmen gespart wird, und dementsprechend viele unerfahrene oder neue Kollegen im Team sind, die möglicherweise auch noch fachliche Defizite haben und die dadurch ihre Aufgaben nur ungenügend erledigen können, so dass nachgebessert werden muss, dann erhöht das den Druck und die Belastungen, denen alle ausgesetzt sind.



### 3. Soziales Umfeld, Organisation, Vergütungen (Balken III)

Das soziale Umfeld, die Arbeitsorganisation und /oder Vergütungen haben bereits eine **starke Wirkung** auf Ihr allgemeines Stressniveau. Folgende mögliche psychische Belastungen (=potenzielle Stressauslöser) sind erkannt worden:

#### Zu geringe Beteiligung und Entwicklungsperspektive

Wenn man sich mit seiner Arbeit und mit seinen Aufgaben identifiziert, dann möchte man auch mit gestalten und beteiligt sein. Wenn Mitarbeitenden nicht einbezogen werden und sie dass Gefühl haben, dass ihre Meinung nicht gefragt ist, etwa, wenn es um eine neue Aufgabenverteilung oder Reorganisation geht, dann erzeugt das Frust.

Zudem fragen sich die Betroffenen dann, was das für ihre eigene Karriere und für ihre Aussichten, beruflich voranzukommen bedeutet, wenn einfach über ihre Köpfe hinweg entschieden wird.

#### Fehlende Anerkennung / Arbeitsleistung wird nicht honoriert

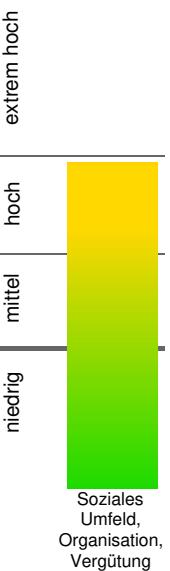
Es ist wichtig, dass die geleistete Arbeit sowohl materiell - durch Lohn, Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereperspektiven etc. - als auch immateriell - in Form von Wertschätzung, Anerkennung durch entsprechende Gegenleistungen angemessen honoriert wird.

Wenn jemand das Gefühl hat, die eigene Arbeitsleistung wird über einen längeren Zeitraum nicht angemessen honoriert, dann wirkt dies demotivierend und zudem auch belastend.

#### Fehlende Orientierung

Ein großer und oft unterschätzter stressverursachender Faktor aus dem Arbeitsumfeld sind fehlende Orientierung und fehlendes Feedback. Wenn sowohl Anerkennung und verdientes Lob für gute Leistungen, als auch angemessene, konstruktive Kritik fehlen, dann führt das zu Frust und zu Verunsicherung. Diese Orientierungslosigkeit im Hinblick auf die geleistete Arbeit und die fehlende Rückkopplung über den Fortgang von Projekten führt dazu, dass die Betroffenen "in der Luft hängen" - und das belastet. Wertschätzung, Feedback und alles, was Orientierung und Sicherheit vermittelt, wie zum Beispiel klare Strukturen und Zuständigkeiten, können dagegen für Stabilität und Stressreduktion sorgen.

#### Keine Auffälligkeiten gibt es in den Bereichen:



## 4. Anzeichen von akutem Stress (Balken IV)

Symptome eines akuten Stresses haben bereits eine **extrem hohe Wirkung** auf Ihr allgemeines Stressniveau. Folgende mögliche psychische Belastungen (=potenzielle Stressauslöser) sind erkannt worden:

### Konzentrationsmängel

Probleme, sich zu konzentrieren oder auf einen einzigen Sachverhalt zu fokussieren, und einfache Fehler, die einem sonst bei der Arbeit nie passieren würden, können ein Anzeichen für akute Stressbelastung sein. Die Betroffenen sollten solche Signale zum Anlass nehmen, über die aktuelle (Arbeits-)situation nachzudenken und zu überlegen, wie sie bessere, ruhigere Rahmenbedingungen für die Arbeit und einen besseren Ausgleich zur aktuell hohen Belastung erreichen könnten.

### Kognitive Spannung

Akuter Stress kann dazu führen, dass man innerlich so angespannt ist, dass sich dies auf die kognitive Leistungsfähigkeit auswirkt. Man hat dann Schwierigkeiten, sich zu fokussieren und sich auf eine Person oder auf eine Sache zu konzentrieren. Die eigenen Gedanken drehen sich im Kreis. Man hat dadurch Probleme, Informationen aufzunehmen und später dann, sich an wichtige Dinge zu erinnern.

Solche Anzeichen für akute Stressbelastung können Warnsignale des eigenen Körpers sein. Diese sollte man unbedingt ernst nehmen und nicht verdrängen.

### Aufmerksamkeitsprobleme und Konzentrationsschwierigkeiten

Aufmerksamkeitsprobleme wie Konzentrationsmängel und Zerstreutheit sind ein Warnsignal Ihres Körpers und ein deutliches Zeichen für das Vorliegen von akutem Stress. Dadurch steigt die Gefahr von Fehlhandlungen und von Fehlern bei der Erfüllung gewöhnlicher Aufgaben. Die Konzentration auf die Arbeit ist mit zusätzlicher Anstrengung verbunden. Die betroffenen Personen sind bei der Arbeit leichter abgelenkt und in Gedanken versunken. Dies alles geht zu Lasten der Gesundheit - durch die zusätzliche Energie, die die Erledigung Ihrer Aufgaben von Ihnen fordert - und zu Lasten der Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz.

### Wahrnehmungsschwierigkeiten

Akuter Stress kann dazu führen, dass man körperlich und geistig nicht mehr aufnahmefähig ist. Man hat dann Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren, sich zu erinnern, Informationen aufzunehmen, (zum Beispiel in einem Gespräch Gesagtes richtig zu verstehen und aufzunehmen), oder Dinge verschwimmen einem vor Augen.

Solche Anzeichen für akute Stressbelastung können Warnsignale des eigenen Körpers sein. Diese sollte man unbedingt ernst nehmen und nicht verdrängen.

### Erhöhte Nervosität und innere Anspannung

Angespannt sein, Nervosität und Aufregung gerade in Situationen, in denen das gar nicht unbedingt "gerechtfertigt" oder für Sie selbst nachvollziehbar ist, können ein Zeichen für eine derzeit hohe Stressbelastung sein. Nehmen Sie solche Anzeichen für akuten Stress ernst und suchen Sie sich einen Ausgleich (Ruhephasen, Dinge, die Ihnen Energie geben und die Ihnen helfen, zu entspannen) und Unterstützung.

### Kontaktaufnahme

Probleme bei der Kontaktaufnahme mit Gesprächspartnern/ anderen Menschen können ein Hinweis auf akute Stresssituationen sein.

Es fällt einem dann schwer, überhaupt das Wort zu ergreifen oder seine Gedanken passend zu formulieren. Man hat Bedenken, anzuecken und ist unsicher, ob man auch geschätzt und respektiert wird.

### Bewegungsprobleme

„Fahrlässig“ oder unkontrollierbare Bewegungen können ein Anzeichen für akute Stressbelastung sein. Die Betroffenen sollten solche Signale zum Anlass nehmen, über die aktuelle (Arbeits-)situation nachzudenken und zu überlegen, wie sie bessere, ruhigere Rahmenbedingungen für die Arbeit und einen besseren Ausgleich zur aktuell hohen Belastung erreichen könnten.



**Keine Auffälligkeiten gibt es in den Bereichen:**

**Antriebslosigkeit / Lethargie**

## 5. Symptome von chronischem Stress (Balken V)

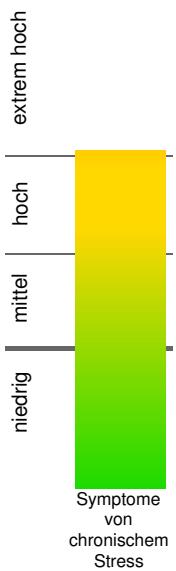
Symptome von chronischem Stress haben bereits eine **extrem hohe Wirkung** auf Ihr allgemeines Stressniveau. Folgende mögliche psychische Belastungen (=potenzielle Stressauslöser) sind erkannt worden:

### Psychosomatische Symptome

Chronischer Stress kann sich über kurz oder lang durch einer Vielzahl von körperlichen Beschwerden äußern. Dazu zählen starke Kopfschmerzen, Anfälle von Übelkeit und Schwindel, unangenehme Empfindungen in der Magengegend, schweres Atmen und Krämpfe. Diese und andere psychosomatische Beschwerden sind ein Zeichen, dringend etwas an der derzeitigen Situation zu ändern.

### Gefühl der Hilflosigkeit / das Gefühl, die eigene (Arbeits-)situation nicht beeinflussen zu können.

Gefühle der Hilflosigkeit, nicht in Geschehnisse eingreifen zu können können eine Vorstufe von depressiven Zuständen sein. Auf jeden Fall ist eine solche Situation der "Ohnmacht" und der fehlenden Selbstwirksamkeit eine große Belastung bei der Arbeit wie auch im Privatleben. Man sieht keine Alternativen und man hat das Gefühl, nichts tun zu können, die eigene Situation nicht selbst positiv beeinflussen zu können und bestimmten Umständen einfach ausgeliefert zu sein. Jeder Misserfolg macht einem dementsprechend sehr zu schaffen.



## 6. Veränderungen der Persönlichkeit/des Verhaltens (Balken VI)

Verschiedene Risikofaktoren im Bereich der Persönlichkeits-/Verhaltensänderung haben bereits eine **extrem hohe Wirkung** auf Ihr allgemeines Stressniveau. Folgende mögliche psychische Belastungen (=potenzielle Stressauslöser) sind erkannt worden:

### Merkmale des Burnouts

Bis heute gibt es keine einheitliche, abschließende, allgemein anerkannte Definition des Burnout-Syndroms. Zudem entwickelt es sich meist schleichend und über einen längeren Zeitraum und verläuft in verschiedenen Phasen. Zunächst sind die Betroffenen in der Regel im beruflichen Bereich sehr engagiert - sie "brennen" für ihre Arbeit. Sie tendieren dabei dazu, die Arbeit über die eigenen Bedürfnisse zu stellen und verleugnen diese schließlich. Gleichzeitig haben sie das Gefühl, nie Zeit zu haben und sind ständig müde und erschöpft. Es gelingt ihnen immer weniger, sich in ihrer ohnehin knapp bemessenen freien Zeit von der beruflichen Belastung zu erholen.

In einer zweiten Phase wandelt sich das berufliche Engagement beziehungsweise Überengagement langsam in einen sich ausbreitenden Erschöpfungszustand. Auffallend sind die verminderte Belastbarkeit, die zunehmend labile und wechselnde Stimmung und immer größer werdende Probleme, sich noch wirklich zu erholen. Die empfundene Müdigkeit wird chronisch, geht aber gleichzeitig auch einher mit einer verstärkten inneren Unruhe und Nervosität, ja sogar Gereiztheit bis hin zur Aggressivität.

Am Ende resignieren die Betroffenen, sie sind ausgebrannt. Die Betroffenen sind entmutigt und antriebslos und fühlen sich minderwertig. Sie sind desillusioniert und enttäuscht von der Arbeit, die ihnen vorhin so viel bedeutet hat.

Viele an sich einfache Situationen - zum Beispiel Kontakte mit andren Menschen - führen schnell zu Überforderung und Frustration. Es fällt schwer, sich auf etwas zu konzentrieren, Entscheidungen zu treffen, oder Dinge anzupacken.

Psychosomatische Probleme und Krankheitssymptome kommen in der Regel ebenfalls hinzu. Menschen mit Burnout-Syndrom werden durch ihre Beschwerden sowohl in ihrer Arbeit als auch im privaten Bereich stark eingeschränkt. Das private Umfeld - Beziehung, Partner, Familie - wird oft in Mitleidenschaft gezogen. Durch die stark verringerte Leistungsfähigkeit droht vielen der Verlust des Arbeitsplatzes.

Die Behandlung eines Burnouts ist schwierig. Je nach individueller Ausprägung müssen verschiedene Elemente zusammenkommen, die helfen. Wichtig ist zunächst die Selbsterkenntnis und das Eingeständnis sich selbst gegenüber, dass man überlastet und ausgebrannt ist. Therapieangebote und eine Begleitung durch Fachkräfte werden zudem dringend empfohlen. Wichtig ist zudem, dass der (empfundene und tatsächliche) Leistungs- und (Selbst-)erwartungsdruck erheblich reduziert wird.

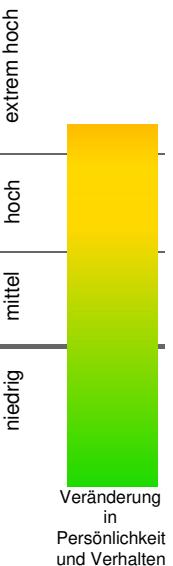
Um dem Endzustand des Burnout-Syndroms vorzubeugen, ist es wichtig, erste Anzeichen des Syndroms frühzeitig zu erkennen und präventiv zu handeln. Alle belastenden Faktoren sind konsequent zu minimieren. Das mag zunächst schwer umsetzbar erscheinen, ist aber auch im Interesse der Unternehmen, die sonst Gefahr laufen, die betroffene Mitarbeiterin oder den betroffenen Mitarbeiter vollends zu verlieren.

Eine positive, offene und wertschätzende Unternehmenskultur sowie Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kollegen und Außenstehende ist ebenfalls hilfreich. Führungskräfte und Unternehmen sollten sich zudem ihrer Fürsorgepflicht den Mitarbeitenden - auch den im Moment sehr leistungsstarken, engagierten und scheinbar "stabilen" Mitarbeiter\*innen bewusst sein und diese richtig wahrnehmen. Faktoren, die die individuelle Resilienz stärken, können ebenfalls einen Beitrag zur Burnout-Prävention leisten.

### Neurotische Reaktionen und Tendenzen

Menschen passen sich durch Änderungen im Verhalten an Stresssituationen und hohe Belastungen an. Manche dieser Verhaltensänderungen und Stressreaktionen sind typisch, aber suboptimal. Sie stellen keinen wirklichen, dauerhaften Beitrag zur Lösung des Problems und zur Reduzierung von Stress dar, auch wenn es kurzfristig so scheinen mag. Hypochondrische Tendenzen, zwanghafte Verhaltensweisen (zum Beispiel Wasch- oder Ordnungszwang), und andere Verhaltens- und Wahrnehmungsveränderungen gehören hierzu. Sie sind vielfach ein Versuch, Halt zu finden und Ordnung zu schaffen und ein Ruf nach Unterstützung und Hilfe.

Sind diese Tendenzen stärker ausgeprägt und halten über einen längeren Zeitraum an, spricht man generell von Neurosen oder neurotischen Tendenzen. Eine Neurose bezeichnet allgemein eine psychosozial bedingte



Gesundheitsstörung ohne erkennbare organische Ursache. In der modernen Psychologie spricht man nicht mehr von Neurosen allgemein, sondern unterscheidet verschiedene Ausprägungen und je nach Symptomatik eigene Krankheitsbilder.

Hierzu zählen beispielsweise

- Zwangsneurosen/Zwangsstörungen (Beispiel: Die betreffende Person hat die ganze Zeit das Gefühl, sich waschen zu müssen und nicht sauber zu sein, oder das Gefühl, dass alles ganz akkurat angeordnet sein muss, nach einem ganz bestimmten, für Andere aber nicht nachvollziehbaren System).
- hypochondrische Neurosen/Hypochondrie (Beispiel: Die betreffende Person geht davon aus, vermutlich schwer krank zu sein, auch wenn es hierfür keine sichtbaren Anzeichen oder objektiven Anhaltspunkte gibt).
- Essstörungen (z.B. Anfälle von Heißhunger, maßloses Essverhalten oder Einschränkung der Nahrungsaufnahme in einem Maße, das körperlich ungesund ist und zu Nährstoffmängeln führt)
- und Angstneurosen/Angststörungen. (Beispiel: Die betreffende Person hat eigentlich grundlose Sorgen und Ängste oder muss sich in bestimmten Situationen zwanghaft und mehrmals rückversichern, zum Beispiel die Papiere eingesteckt zu haben).

Wenn Sie solche stärker ausgeprägten Tendenzen bei sich oder bei Anderen bemerken, dann sollten Sie Hilfe suchen bzw. anbieten.

### **Fixierte Einstellung auf beruflichen Erfolg ("Typ-A-Verhalten")**

Typ A Persönlichkeiten fühlen sich ständig gehetzt und unter Zeitdruck. Sie hassen Misserfolge und finden es schwierig, die Arbeit ruhen zu lassen. Dies gilt auch dann, wenn das Arbeitsprojekt eigentlich abgeschlossen ist. Sie sind überaus selbtkritisch und möchten möglichst perfekte Resultate erzielen. Sie tendieren dazu, den Erfolg um jeden Preis zu wollen. Auch von Kollegen fordern sie hohe Leistungen ein bzw. fühlen sich unnötig behindert, wenn sie das Gefühl haben, das Niveau der geleisteten Arbeit von Kolleginnen und Kollegen lässt zu wünschen übrig.

Die Betroffenen sind damit eine gewisse Zeit oft sehr erfolgreich und erfahren durch viele Menschen, gerade auch durch Vorgesetzte, Bestätigung und "Belohnung" für Ihr Verhalten. Auf Dauer kann dies schwere körperliche und psychische Belastungen und Beeinträchtigungen nach sich ziehen. Seien sie also sensibilisiert und selbtkritisch: Wenn Sie bei sich oder bei Anderen Anzeichen für Typ-A-Verhalten erkennen, suchen Sie Rat und versuchen Sie, um Ihrer Gesundheit willen, nach und nach diese Verhaltensweisen anzupassen.

### **Umstellung von Arbeit auf Erholung**

Manche Personen sind derart im "Arbeitsmodus", dass die Umstellung von Arbeit auf Erholungsphasen nicht oder nur schwer gelingt - falls Ruhepausen und Erholungsphasen überhaupt eingelegt werden. In der Freizeit kann man sich nicht mehr richtig entspannen.

Diese permanente Beanspruchung ist auf Dauer schädlich - auch für die eigene Leistungsfähigkeit. Ein Ausgleich und eine Belohnung für das Geleistete sowie eine gute Work-Life-Balance sind zwingend notwendig.

### **Psychische Veränderungen**

Menschen passen sich durch Änderungen im Verhalten an Stresssituationen und hohe Belastungen an. Manche dieser Verhaltensänderungen und Stressreaktionen sind typisch, aber suboptimal. Sie stellen keinen wirklichen, dauerhaften Beitrag zur Lösung des Problems und zur Reduzierung von Stress dar, auch wenn es kurzfristig so scheinen mag.

Zu den am Arbeitsplatz auftretenden Formen von psychischen Veränderungen bzw. Veränderungen des Verhaltens zählen:

- Fluchttendenzen - man möchte am liebsten einfach weggehen oder einfach alles hinschmeißen
- Frustration und Aggressionen - es wird einem alles zu viel und man ist schnell gereizt, reagiert abweisend oder abwehrend und möchte am Liebsten nicht gestört, sondern einfach nur in Ruhe gelassen werden.
- Man fühlt sich nicht respektiert, sondern kritisiert - man empfindet einen Mangel an Respekt und Wertschätzung und reagiert empfindlicher auf Kritik bzw. nimmt Dinge als Kritik wahr, die gar nicht so gemeint waren.

Wenn Sie solche Tendenzen und Verhaltensänderungen bei sich oder bei Anderen bemerken, dann sollten Sie Hilfe suchen bzw. anbieten.

### **Risikofaktoren des Verhaltens**



Lange anhaltender (beruflicher) Druck kann zu einer Veränderung des eigenen Verhaltens und der persönlichen Risikoeinschätzung führen und zwar dahingehend, dass man eher als zuvor dazu tendiert, riskante Entscheidungen zu treffen und diese auch umsetzen zu wollen.

### **Vermehrter Alkoholkonsum**

Alkohol wird häufig als "Problemlöser" missbraucht. Übermäßiger oder deutlich zunehmender Alkoholgenuss sind schädlich für einen selbst und für die Menschen, die einem nahe stehen. Daher sollte man sehr sensibel sein und Anzeichen für zunehmenden oder zu starken Alkoholkonsum kritisch betrachten und sehr ernst nehmen.

### **Gestörtes Essverhalten**

Menschen passen sich durch Änderungen im Verhalten an Stresssituationen und hohe Belastungen an. Manche dieser Verhaltensänderungen und Stressreaktionen sind typisch, aber suboptimal. Sie stellen keinen wirklichen, dauerhaften Beitrag zur Lösung des Problems und zur Reduzierung von Stress dar, auch wenn es kurzfristig so scheinen mag. Ungesundes, unregelmäßiges oder übermäßiges Essen ist eine solche typische Verhaltensweise. Man spart Zeit, gönnt sich schnell etwas Süßes und kann weitermachen. Das "hilft" für den Moment - auf Dauer schwächt man dadurch aber sich selbst, den eigenen Körper, die eigene Gesundheit und Widerstandsfähigkeit.

### **Rauchen**

Rauchen ist immer, zu jeder Zeit und egal in welcher "Dosis" gesundheitsschädigend, für die Raucher\*innen selbst und für die Menschen in ihrer nächsten Umgebung. Wenn jemand - unabhängig davon, wie viel oder wie wenig diese Person bis dahin geraucht hat - verstärkt Zigaretten oder Vergleichbares konsumiert, dann ist das umso schädlicher - und zudem oft auch ein - nicht zielführender - Versuch, mit Druck und Belastungen umzugehen. Die "Entspannungszigarette" mag auf die Raucherin oder den Raucher wie ein Genussmoment wirken, löst aber keine Probleme.



## 7. Zusammenfassung und mögliche Maßnahmen

Die Erhaltung oder Wiederherstellung der psychischen und physischen Gesundheit ist unser gemeinsames Ziel, denn jede Art von Stress belastet die psychophysiologischen Ressourcen des Menschen, die sowohl in akuten, als auch in chronisch negativen Gemütsbewegungen zum Ausdruck kommen.

Stress entwickelt sich bei jedem Menschen unterschiedlich und ist abhängig von den individuellen Verhaltensweisen in bestimmten Situationen innerhalb des sozialen Umfelds, insbesondere aber am Arbeitsplatz.

Manche Menschen haben sich bewusst oder unbewusst, besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten angeeignet, mit deren Hilfe sie schwierige Situationen zu überwinden in der Lage sind. Aber nicht immer und nicht jedem gelingt das. Manchmal werden die Schwierigkeiten größer als die erworbenen Abwehrmechanismen. In Folge nimmt der Stress zu.

Da bei Ihnen ein **sehr hohes bis extrem hohes Stressniveau** vorliegt, empfehlen wir Ihnen dringend, ein auf Ihren persönlichen Bedarf zugeschnittenes Programm von individuellen Rehabilitationsmaßnahmen mit Ihrem Haus- oder Betriebsarzt zu erstellen. Er wird Ihnen auch helfen, die notwendigen Schritte zur Umsetzung einzuleiten. Ihre Gesundheit und berufliche Leistungsfähigkeit sollten innerhalb eines absehbaren Zeitraumes wieder hergestellt werden.

Im Gespräch mit einem Arzt, Psychologen oder Psychotherapeuten Ihres Vertrauens werden Sie zu weiteren Erkenntnissen kommen und unter Berücksichtigung Ihrer individuellen beruflichen und privaten Situation entsprechende Vorschläge erhalten. Im Nachfolgenden finden Sie mögliche Anregungen und Empfehlungen, wie die wesentlichen Elemente Ihres individuellen Programms aussehen könnten:

**7.1** Sie brauchen sofort einen außerordentlichen Urlaub. Ihre Überlegung, dass das zu diesem Zeitpunkt unmöglich ist, sollten Sie schnell vergessen. Bedenken Sie: Wenn Sie ernsthaft erkranken und dann das Bett hüten müssen, werden Ihre Arbeiten auch nicht oder durch andere erledigt. Zudem wird Ihre Arbeitsqualität leiden.

**7.2** Widmen Sie Ihren Urlaub ausschließlich der Wiederherstellung Ihrer Kräfte und Arbeitsfähigkeit: Ihre Vorgesetzten, Arbeitskollegen/innen wie auch Ihre Freunde, Bekannte und Angehörigen wollen Sie gesund und unternehmungslustig sehen.

**7.3** Sie müssen erkennen, dass Sie in der gegebenen Situation ohne fremde Hilfe nicht auskommen! Einige "stabile" Symptome des bei Ihnen festgestellten Stress stellen eine Grenzstörung dar. Nur ein Fachmann kann Ihnen helfen, diese zu überwinden.

**7.4** Wenden Sie sich gleichzeitig an verschiedene Fachleute. Sprechen Sie nicht nur mit dem Ihnen vertrauten Arzt. Suchen Sie auch gezielt die Hilfe von weiteren Fachleuten und/oder bitten Sie Ihren Arzt um diesbezügliche Empfehlungen. In schwierigen Situationen sollten Sie sich nicht scheuen, den ärztlichen Notdienst oder eine Telefonseelsorge anzusprechen.

**7.5** Bei der Besprechung Ihrer Probleme mit Fachleuten begnügen Sie sich nicht damit, von Ihrem Stress zu berichten. Legen Sie nicht diese Auswertung vor, sondern den Ausdruck für die ärztliche Betreuung! Sollten Sie diesen noch nicht erhalten haben, so steht Ihnen dieses Gutachten zu. Lassen Sie es sich ausdrucken.

**7.6** Achten Sie darauf, dass ein auf Ihren persönlichen Bedarf abgestimmtes Rehabilitationsprogramm erarbeitet wird. Sollte Ihnen an diesem Programm etwas nicht zusagen, äußern Sie ohne weiteres Ihre Zweifel. Wenn Sie sehr unzufrieden sind, sollten Sie sich an andere Fachleute wenden.

**7.7** Nachdem Sie Ihrem individuellen Rehabilitationsprogramm zugestimmt haben, machen Sie die Umsetzung zu einem obligatorischen Bestandteil Ihres Lebens für die ganze Rehabilitationsperiode. Die erzielten Erfolge können erst nach dem Abschluss des ganzen Programms beurteilt werden.

**7.8** Ganz am Anfang Ihres Programms müssen Sie sich darüber im klaren sein, dass die meisten empfohlenen Maßnahmen zur Stressbekämpfung darauf ausgerichtet sind, Ihnen Fertigkeiten beizubringen, mit denen Sie Ihr eigenes Verhalten in komplizierten Situationen steuern können. Diese Techniken müssen Sie unbedingt erlernen! Ein Fachmann erarbeitet mit Ihnen gemeinsam die für Sie geeigneten Methoden und leitet Sie an, wie Sie diese im Alltag anwenden. Diese Methoden der Selbststeuerung sind ein wichtiger und unabdingbarer Bestandteil Ihres persönlichen Rehabilitationsprogramms.

**7.9** Versuchen Sie, die im Laufe der Rehabilitationsperiode erworbenen Fertigkeiten in Ihrem Alltag ständig anzuwenden. Dazu gehören z.B. autogenes Training vor dem Schlafen oder im Ruhezustand, der Umgang mit stärkeren Emotionen (Ärgerlichkeit, Zorn, Wut in Konfliktsituationen oder die Überwindung von Heißhunger, wenn



Sie Unannehmlichkeiten oder starke Spannungen erlebt haben u.a.).

**7.10** Sprechen Sie mit Freunden, Bekannten, Angehörigen oder Arbeitskollegen/innen über Ihre Erfahrungen zur Stressbekämpfung. Berichten Sie, wie Sie aufgrund Ihres Rehabilitationsprogramms die erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten einsetzen konnten, um komplizierte Situationen zu überwinden.

**7.11** Sie sollten Ihr persönliches Rehabilitationsprogramm mit einer "persönlichen Belohnung" abschließen: Z.B: eine zusätzliche kurze Reise, ein zusätzliches verlängertes Wochenende mit Freunden oder Familienmitgliedern, um neue Eindrücke zu erhalten.

DNLA-MSS - ein Verfahren, entwickelt von Prof. Dr. Anna Leonova, Professor of Work & Organizational Psychology

PS: Falls Sie weitere Fragen haben oder wissenschaftliches Hintergrundmaterial, Testversionen und Programmbeschreibungen benötigen, stellen wir Ihnen diese sehr gerne kostenlos zur Verfügung.