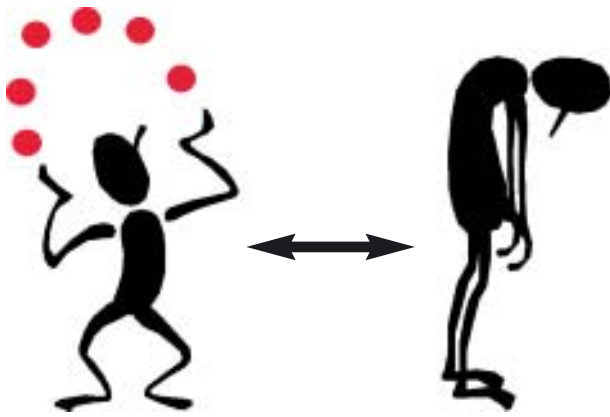


# PN PRAXISMANAGEMENT

## Teil 1: Stress und Burn-out-Situationen im Praxisalltag vermeiden

Stressfaktoren warten überall in der Praxis. Die Angst vor einem schwierigen Patientengespräch, schlecht organisierte Terminplanung, die zu Zeitdruck führt, kontinuierlich erhöhte Geräuschkulisse und viele weitere Faktoren können den Praxisalltag zur Farce machen. Wie Stress entsteht und welche Arten von Stress es gibt, zeigt Dipl.-Psych. Thomas Eckardt in der folgenden Einführung in die Thematik Stress und Burn-out. Wie sogenannte Stressoren gezielt ausgeschaltet oder umgangen werden können, wird in der nächsten Folge behandelt.



Eu-Stress und Di-Stress.

Zunächst einmal müssen wir feststellen, dass Stress keine Erfindung der Neuzeit ist! Vielmehr existierte Stress schon bei unseren Vorfahren als ein lebenswichtiger Vorgang, der seit Urzeiten untrennbar mit dem Leben verbunden ist. Stress ist also von Haus aus zunächst etwas ganz Natürliches, ein seit Millionen Jahren in allen höheren Tierarten und auch im Menschen eingebauter *Verteidigungsmechanismus*. Bei Gefahr mobilisiert er in Sekundenbruchteilen alle Energiereserven für eine extreme Muskelleistung. Er dient so zur blitzschnellen Vorbereitung auf Flucht oder Angriff. Auslöser sind dabei ganz bestimmte Alarmsignale aus der Umwelt, zum Beispiel eine rasche Bewegung, ein Schatten, ein ungewöhnliches Geräusch, ein Schmerz oder der plötzliche Anblick eines Feindes. In all diesen Fällen ist ein biologisch verankerter Mechanismus am Werk, seit Langem tief in uns einprogrammiert: im vorgeschichtlichen Menschen, dem Jäger und Sammler der Steinzeit.

Seine populäre Verbreitung verdankt der Begriff dem Mediziner Hans Selye, der in den 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts das „Phänomen Stress“ entdeckte und erforschte: An Ratten machte Selye die Beobachtung, dass diese mit einem „Syndrom des allgemeinen Krankseins“ auf Überbeanspruchungen unterschiedlichster Art reagieren. Diese trotz unterschiedlicher Belastungen ähnliche Mobilisierung des gesamten Körpers nannte Prof. Selye das „Allgemeine Anpassungssyndrom“. Es dient im positiven Sinn dazu, den Organismus nach einer Hochbelas-

tung wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Stress ist ein regelrechtes Reaktionsbündel des Organismus auf erlebte Belastungen und Anforderungen (Stressoren). Wir können objektiv messbare von subjektiv erlebbaren Stressreaktionen unterscheiden. Ein gewisses Maß an Stress, ein Minimum an Aktivierung ist notwendig, um sich persönlich weiterentwickeln zu können: Wer rastet, der rostet bekanntlich. Es gibt Dauerstress, an den sich der Organismus nicht mehr im Sinne einer positiven Entwicklung anpassen kann, der also die Kräfte des Individuums überfordert: Der Mensch nutzt i.d.R. 80% seiner maximalen Leistungsfähigkeit und fühlt sich dabei „well balanced“. In Extremsituationen stehen uns dann die anderen 20% zur Verfügung, um unser Überleben zu sichern. Greifen wir nun permanent auf diese 20% Reserve zurück, dann ergeht es uns wie dem Motor unseres PKW, den wir ständig im roten Drehzahlbereich fahren, der Motor geht kaputt. Wir Menschen erkranken an Herzkreislauf-Störungen, Bluthochdruck, Magengeschwüren oder Krebs.

### Eu-Stress und Di-Stress

Wir können grundsätzlich zwei Stressarten voneinander unterscheiden, den *positiven* Eu-Stress und den *negativen* Di-Stress (Abb. 1). Zu Eu-Stress führen Reize oder Belastungen, die anregend, belebend, leistungsfördernd oder motivierend wirken. Dies kann beispielsweise eine sportliche Aktivität, eine herausfordernde Aufgabe im Arbeitsbereich, die

Begegnung mit einem geliebten Menschen oder die lange geplante Urlaubsreise sein. Di-Stress ist der negative Stress, den wir meinen, wenn wir über Stress sprechen. Di-Stress wird als körperlich, seelisch und geistig belastend empfunden und führt langfristig zu psychosomatischen Erkrankungen. Di-Stress kann auch durch Langleweiligkeit und Unterforderung entstehen, wenn wir unsere Aktionspotenziale nicht leben können und unsere Leistungsfähigkeit nachlässt.

Nun sind Menschen ja bekanntlich sehr unterschiedlich: Für den einen ist die Aussicht auf die Teilnahme an einem Marathon mit heftigem Eu-Stress verbunden und er freut sich entsprechend, wohingegen ein anderer Mensch schon Di-Stress empfindet, wenn er ohne Auto die Brötchen beim Bäcker in der Nähe holen soll. Ob ein Stressor auf Sie als Eu- oder als Di-Stress wirkt, kann von vielen verschiedenen Faktoren abhängen. Die amerikanischen Wissenschaftler Holmes und Rahe haben eine Liste von verschiedenen Lebensstressoren unterschiedlicher Intensität ermittelt. Ganz oben in dieser Liste steht der Tod des Partners, Scheidung, eine Haftstrafe und der Tod eines nahestehenden Angehörigen. Aber auch weniger dramatische Ereignisse wie eine Entlassung, ein Berufswechsel, Ärger mit der Verwandtschaft, Heirat oder Eheschwierigkeiten wurden als Stressoren erlebt.

### Die Stressreaktion

Stress ist durchaus sinnvoll und lebensnotwendig. Stellt man sich vor, einer unserer Vorfahren, der Neanderthaler Hermann, sitzt am Lagerfeuer und hört plötzlich ein knackendes Geräusch im nahen Gebüsch. Hermann schaltet in Sekundenbruchteilen auf Alarm und mobilisiert alle möglichen Energiequellen. Der von den Schallwellen ausgelöste Wahrnehmungsimpuls läuft sofort in eine Region des Zwischenhirns, wo er Angst signalisiert. Gedanken begleiten diesen Vorgang: Was geht hier ab? Ist es ein durch den Wind bewegter Ast oder ein bedrohliches Lebewesen, das mir nach dem Leben trachtet? Die Erregung geht

nun weiter über den Sympathicusnerv und aktiviert schlagartig die Nebenniere, woraufhin das Nebennierenmark die Hormone Adrenalin und Noradrenalin ausschüttet. Diese Hormone beschleunigen den Herzschlag, erhöhen den Blutdruck und verändern den Kreislauf schlagartig. Zucker- und Fettreserven werden angezapft und gehen an die Muskeln, damit Hermann kämpfen oder fliehen kann. Diejenigen Körperfunktionen, die Hermann momentan nicht benötigt, sind blockiert. Dies gilt für die Erholungsfunktionen (Abschalten, ruhiger Puls, Schlafen, Muskelentspannung) ebenso wie für die Verdauungsprozesse oder sexuelle Gelüste. Das Denken in großen Zusammenhängen ist ebenfalls eingeschränkt, denn wenn Hermann jetzt zu viel denkt, waren es vielleicht seine letzten Gedanken überhaupt... Die Immunabwehr ist reduziert, dafür überschwemmen rote Blutkörperchen die Arterien, um Hermanns Körper zu mehr Sauerstoff zu verhelfen und besser Kohlenmonoxid auszustoßen. Die Blutgerinnungsfaktoren sind schlagartig angestiegen, damit sich bei eventuellen Verletzungen Wunden rascher wieder schließen. Da seine Muskeln aktiviert sind und in Alarmbereitschaft stehen, kann Hermann sofort aufspringen und zur Keule greifen oder weglaufen. Stundenlang kann er nun kämpfen oder fliehen, was er ohne die Bereitstellung seiner Reserven nicht könnte und was dementsprechend ein anderer Neanderthaler, der nicht unter Stress steht, nicht würde leisten können. Aber auch Hermann ist irgendwann mit seiner Kraft am Ende und sehnt sich nach Ruhe, später dann nach Essen und Trinken, um seine Energien wieder zu erneuern. Warum verfügt unser Organismus über diese Reaktion? Von Cannon stammt der Begriff der **Homöostase**: Um dauerhaft am Leben bleiben zu können, müssen bestimmte Bedingungen des Organismus innerhalb enger Grenzen konstant gehalten werden, im Gleichgewicht sein (Homöostase = Gleichgewicht). Hierzu zählen die Blutmenge und die darin enthaltenen Konzentrationen von Zucker, Salz und Sauerstoff, die Körpertemperatur, der Wasserhaushalt etc. Änderungen im inneren Milieu lösen physiologische Regelungsvorgänge aus, mit dem Ziel, den Idealzustand der Homöostase wiederherzustellen. Besonders starke Stressoren wirken sich „störend“ auf unsere Homöostase aus; um wieder in den erwünschten Normalzustand zu kommen, gibt es das von Selye beschriebene „*Allgemeine Anpassungssyndrom*“. Nach Lazarus (1966) ist für die Einschätzung einer Stresssituation Folgendes relevant:

1. Das Individuum nimmt eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen der gegebenen Situation und den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihnen zu entsprechen, wahr (Beispiel: Ein EDV-Kurs überfordert einen Mitarbeiter geistig).
2. Das Individuum vermisst in einer gegebenen Situation Möglichkeiten, seinen aktualisierten Motiven mit Aussicht auf Erfolg nachzukommen (Beispiel: Einem Mitarbeiter wird die Beteiligung an einer Projektgruppe versagt, von der er sich eine wesentliche Erhöhung seines Ansehens verspricht).



Ist bei derartigen Konstellationen eine Beeinträchtigung des Individuums (Verletzung des Selbstwertgefühls, Verlust des Arbeitsplatzes, Übergehen bei einer Beförderung etc.) eingetreten, erlebt der Betroffene eine „Schädigung“ oder einen „Verlust“ und reagiert mit Ärger, Wut, Trauer, Niedergeschlagenheit oder der sog. „Inneren Kündigung“. Der Bewertungsprozess ist nach Lazarus von entscheidender Bedeutung dafür, ob ein Mensch eine Situation als Beeinträchtigung, Bedrohung oder Herausforderung erlebt: Bei hoher Einschätzung der eigenen Kompetenz können von vornherein bestimmte Situationen als irrelevant oder herausfordernd bewertet werden, die bei niedriger Selbsteinschätzung als bedrohliche Stresssituation wahrgenommen werden.

### Stress am Arbeitsplatz

Stress am Arbeitsplatz ist eine Erfahrung, die wohl jeder Mensch schon gemacht hat. Auch in der zahnärztlichen Praxis können verschiedene Stressarten unterschieden werden. Zum einen der rein physikalisch verursachte Stress, der beispielsweise durch Unfallgefährdung, extreme Temperaturverhältnisse, Lärm oder durch die Einengung der Bewegungsfreiheit verursacht wird. Zum anderen kann auch die Arbeitsaufgabe selbst zum Stressfaktor werden. Liegen beispielsweise qualitative Unter- und Überforderung oder hohe Verantwortung vor, kann der Körper Stressreaktionen zeigen. Aber auch Zeitdruck, Bindung an einen festgelegten Arbeitstakt, erzwungene Unterbrechung des Arbeitsflusses

oder häufige Wiederholung von Arbeitsschritten wirken sich auf den Organismus negativ aus. Nicht minder wichtig für entspannte Arbeitsatmosphäre sind die sozialen Verbindungen innerhalb der Praxis. Sind Mitarbeiter beispielsweise zur Alleinarbeit gezwungen oder ist die Beziehung zu anderen Mitarbeitern konfliktreich und kompliziert, gibt es oftmals erste Anzeichen für Stress am Arbeitsplatz. Ebenso ursächlich für Stress sind unvereinbare Anweisungen von verschiedenen Seiten. Ein zusätzlicher Stressfaktor kann eine schlechte Organisationsstruktur darstellen. Fehlende Miteinbeziehung an arbeitsbezogenen Entscheidungen, Beförderungstau, fehlende Transparenz der Praxispolitik, unsicherer Arbeitsplatz sind nur einige Beispiele dafür. **PN**

Wie sogenannte Stressoren gezielt ausgeschaltet oder umgangen werden können, zeigt dann der zweite Teil in der nächsten Ausgabe PN *Parodontologie* Nachrichten.

### PN Kontakt

Dipl.-Psych. Thomas Eckardt & Koop.-Partner  
Beratung-Training-Coaching  
Bettengraben 9  
35633 Lahnau  
Tel.: 0 64 41/9 60 74  
Fax: 0 64 41/9 60 75  
E-Mail: info@eckardt-online.de  
www.eckardt-online.de

### PN Kurzvita



Dipl.-Psych. Thomas Eckardt

- geboren am 15.09.1959
- freiberuflicher Mitarbeiter von renommierten Unternehmensberatungen und Trainingsinstituten
- Trainer und Dozent im Bereich Beratung, Training & Coaching
- Leiter des Trainingsinstituts Eckardt & Koop.-Partner in Lahnau, Beratung-Training-Coaching
- Arbeitsschwerpunkte unter anderem Führungskräfte-Training, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktmanagement
- Autor und Mitautor diverser Buchpublikationen zu Managementthemen
- Herausgeber eigener Mental-Trainingskassetten, einem Hörbuch, einem Trainingsvideo sowie einem Computer Based Training zur Steigerung der Erfolgsmotivierung.

Lebensereignisse und Lebensveränderungseinheiten (LVE)

Rang	Stressursache	Stress-(LVE-) Punkte	Rang	Stressursache	Stress-(LVE-) Punkte
1	Tod des Ehepartners	100	6	Eigene Verletzung oder Krankheit	53
2	Ehescheidung	65	7	Eheschließung	50
3	Eheliche Trennung	65	8	Entlassung aus dem Arbeitsverhältnis	47
4	Haftstrafe	63	9	Versöhnung der Ehepartner	45
5	Tod eines nahestehenden Angehörigen	63	10	Pensionierung	45

Quelle: Holmes/Rahe 1967

Liste von Lebensstressoren.