



Prävention



Stressbewältigung für Mitarbeiter und Führungskräfte

Stressbewältigung für Mitarbeiter und Führungskräfte

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Waren Sie heute schon im Stress?	7
2	Was ist Stress überhaupt?	8
3	Was macht der Stress mit Ihnen?	10
4	Macht Stress krank?	15
5	Wie können Sie verhindern, dass aus Ihrem Stress Dauer-Stress wird?	17
6	Sind psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?	18
7	Was hat es mit dem Thema „Burnout“ auf sich?	20
8	Was hat der Kopf mit dem Stress zu tun?	22
9	Wie spielt uns unser Denken einen Streich?	24
10	Welche Rolle spielen Ressourcen?	26
11	Welche Ressourcen haben Sie?	28
11.1	Selbstwertgefühl	29
11.2	Konstruktive Einstellungen	34
11.3	Soziale Beziehungen	34
11.4	Erholung auf mehreren Ebenen: Erholung und Kontrast als Grundprinzipien	36
12	Stressbewältigung als Führungsaufgabe	41
12.1	Handlungsspielraum/Partizipation/Aufgabenvielfalt	41
12.2	Soziale Unterstützung	45
12.3	Anerkennung/Wertschätzung	47
12.4	Transparenz	50
12.5	Positives Betriebsklima	51
13	Sind Sie gerne Führungskraft?	53
14	Tipps und Literatur	56

Reflexionsecken und Checklisten

Reflexionsecken

1: Stress-Reaktionen	11
2: Sind Sie burnout-gefährdet?	21
3: Kommt der Stress von außen oder setzen Sie sich selbst unter Stress?	23
4: Welche Ressourcen haben Sie?	28
5: Ihre Erfolge	33
6: Stress-Auslöser	42
7: Stress-Reaktionen	44
8: Die ideale Lehrkraft für mein Kind	54

Checklisten

1: Stressoren im Berufsleben	9
2: Selbstbeobachtungsbogen „Mein Stress“	11
3: Dauer-Stress	16
4: Tipps zur Pflege des Selbstwertgefühls	30
5: Leichter Nein sagen	32
6: Wie Sie Ihre sozialen Kontakte richtig pflegen	35
7: Wie Sie richtig Pause machen	36
8: Bewegung im Büroalltag	38
9: Sieben Tipps zum besseren Schlafen	39
10: Wertschätzendes Führungsverhalten	49

Zum besseren Leseverständnis wird in dieser Information an manchen Stellen nur die männliche Form verwendet. Weibliche und männliche Personen sind damit gleichermaßen gemeint.

1 Einführung: Waren Sie heute schon im Stress?

Lassen Sie doch einmal die letzten Stunden Revue passieren. Es wäre nicht ungewöhnlich, wenn Sie die Frage „Waren Sie heute schon im Stress?“ mit einem „Ja“ beantworten würden, denn als Beschäftigter müssen Sie vielfältige Aufgaben erfüllen und unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden.

Diese Broschüre ist gedacht als Unterstützung für Sie als Beschäftigter und als Führungskraft. Sie gibt Ihnen Anregungen, um stressbedingte Überlastung zu vermeiden.

Sie finden hier Anregungen, wie Sie gar nicht erst in Stress geraten. Für den Fall, dass es aber doch passiert, gibt es Tipps für Sie, um rasch aus dem Stress herauszukommen und viele Ideen zur guten Erholung nach dem Stress. Sie erfahren, was Sie tun können, um „Herr über den Stress“ zu werden – auch in mentaler Hinsicht.

2 Was ist Stress überhaupt?



Foto: ©fotolia.com/BlueSkyImages

Zunächst einmal ist Stress ein Erregungszustand, so ähnlich wie Lampenfieber. Wir sind aktiviert, um optimale Leistung erbringen zu können. Genauso wie man aber nicht täglich 24 Stunden auf der Bühne stehen kann, entstehen Probleme, wenn diese Aktivierung zu lange andauert. Und noch ein weiterer wichtiger Punkt kommt hinzu, wie die Definition des Marburger Professors Gert Kaluza zeigt: „Stress entsteht immer dann, wenn ein Mensch mit einer Situation konfrontiert ist, deren Bewältigung er als erstens persönlich wichtig und zweitens unsicher einschätzt.“ Dementsprechend ist Stress das Ergebnis eines Bewertungsprozesses, der von Mensch zu Mensch verschieden ausfallen kann. Was für den einen Menschen Stress bedeutet, lässt den anderen ganz kalt. Bewertungen sind immer subjektiv.

Checkliste 1: Stressoren im Berufsleben

- Zeitdruck
- zu viel Information (Informationsüberflutung)
- zu wenig Information (unzureichende Informationen)
- unklare oder unerreichbare Zielvereinbarungen
- zu wenig Rückmeldung über den aktuellen Leistungsstand
- zu wenig Anerkennung der Leistung
- Ungleichbehandlung/Ungerechtigkeit
- Versprechungen, die nicht eingehalten werden
- Störungen/Unterbrechungen
- Einführung neuer Arbeitsmethoden und Technologien
- zwischenmenschliche Konflikte (mit Chefs, Kollegen, Kunden)
- zu hohes Arbeitsaufkommen
- zu geringes Arbeitsaufkommen
- Arbeitsplatzunsicherheit
- wiederholte Umstrukturierungen (Änderungen der Aufgaben etc.)
- ständige Erreichbarkeit, die gefordert wird
- Kollegen oder Vorgesetzte haben kein offenes Ohr für Probleme

3 Was macht der Stress mit Ihnen?



Stress lässt uns nicht kalt. Er verändert uns, und zwar auf mehreren Ebenen, wie die folgende beispielhafte Aufzählung zeigt. Es sind grundsätzlich alle Ebenen betroffen, sobald man sich überfordert oder bedroht fühlt, also „gestresst“ ist. Man kann beispielsweise nicht tief in den Bauch atmen, während man gleichzeitig denkt: „Das schaff ich nie, das ist mir alles viel zu viel.“ Sondern die Atmung wird flacher und schneller werden (körperliche Stress-Reaktion), sobald solche Angst machenden Gedanken durch den Kopf jagen.

Körper:

Wir bekommen einen roten Kopf oder werden blass, fangen an zu schwitzen, bekommen Kopf- oder Magenschmerzen, beginnen zu zittern.

Psyche:

Gefühle von Angst, Ohnmacht oder Hilflosigkeit können sich einstellen, genauso aber auch Ärger oder Wut – jeweils begleitet von negativen Gedanken; die Konzentration lässt nach, Flüchtigkeitsfehler nehmen zu.

Verhalten:

Wir ziehen uns zurück, meiden den Kontakt, oder wir werden laut, rauchen mehr, ernähren uns lieblos, kleiden uns nachlässig, machen weniger Pausen.



Reflexionsecke 1: Stress-Reaktionen

Wie steht's um Sie? Machen Sie den Stress-Test – füllen Sie den Selbstbeobachtungsbogen aus:

Woran erkennen Sie Stress bei sich selbst? Anders ausgedrückt: Was an Ihnen verändert sich, wenn Sie im Stress sind? Können Sie Ihre Reaktionen den drei Ebenen zuordnen?

Checkliste 2: Selbstbeobachtungsbogen „Mein Stress“

Es macht Sinn, diesen Bogen alle zwei Stunden (nicht erst abends bei Feierabend!) oder wenigstens dreimal täglich auszufüllen über einen Zeitraum von zwei Wochen. Aller Wahrscheinlichkeit nach werden Sie subjektiv das Gefühl haben, weniger Stress zu haben, obwohl Sie täglich zehn bis fünfzehn Minuten Zeit in den Bogen investieren!

Was hat mich in den letzten zwei Stunden gestresst?	Wie hat mein Körper reagiert?	Was habe ich gedacht?	Wie habe ich mich gefühlt?	Wie habe ich mich verhalten?
Chef kam mit eiligem Extra-Auftrag	Mir wurde heiß, Herz fing an zu klopfen	Hoffentlich schaffe ich das rechtzeitig, es ist mir alles viel zu viel, ich kann das nicht so flott	Ohnmachtsgefühl, Hilflosigkeit	Pause mit Rainer abgesagt, erstmal eine geraucht

Was hat mich in den letzten zwei Stunden gestresst?	Wie hat mein Körper reagiert?	Was habe ich gedacht?	Wie habe ich mich gefühlt?	Wie habe ich mich verhalten?

Was hat mich in den letzten zwei Stunden gestresst?	Wie hat mein Körper reagiert?	Was habe ich gedacht?	Wie habe ich mich gefühlt?	Wie habe ich mich verhalten?

Wenn Sie möchten, können Sie Ihre Stress-Reaktionen in diese Figur eintragen bzw. hineinzeichnen:



4 Macht Stress krank?



Die Frage ist berechtigt. Schließlich finden sich in den Medien immer wieder Berichte über den Herzinfarkt als „Manager-Krankheit“ oder Burnout als „Tribut der Top-Leister“. Wer häufig oder über einen längeren Zeitraum gestresst ist, ohne Pausen und Erholungsmöglichkeit, dem drohen langfristig tatsächlich gesundheitlich negative Folgen.

Das Herz-Kreislauf-System kann Schaden nehmen: Der Blutdruck steigt, das Herzinfarktrisiko erhöht sich. Und auch das Immunsystem leidet, was sich beispielsweise in erhöhter Infektanfälligkeit äußern kann. Stress kann aber auch in eine Depression führen. Die Gefahr für Letzteres steigt, sofern man sich häufig hilflos fühlt und glaubt, an der aktuellen Situation nichts ändern zu können.

Wichtig: Es handelt sich bei den erwähnten Erkrankungen um die Folgen von Dauerstress. Chronischer Stress kann gefährlich werden – akuter Stress hingegen schadet uns nicht. Im Gegenteil: Die Natur hat uns körperlich und psychisch so ausgestattet, dass wir mit gelegentlichen Stress-Situationen prima fertig werden.

In der Urzeit brauchten wir schließlich genau diese Reaktionen für unser Überleben: eine gute Durchblutung unserer Arbeitsmuskeln zum Kämpfen und Fliehen, eine schnelle flache Atmung zur maximalen Sauerstoffaufnahme, eine Verengung der Konzentration auf die Gefahrensituation („Tunnelblick“). Dadurch waren wir kurzfristig optimal leistungsfähig. Und wir sind es in gewisser Hinsicht noch heute.

Man spricht von „gutem Stress“, der wie das Salz in der Suppe des Lebens ist: Wir fühlen uns herausgefordert und blühen auf, wenn wir uns beweisen können. Aber wenn die Suppe – bildlich gesprochen – versalzen ist, also Stress zum Dauerzustand wird, dann wird es kritisch. Hierfür sind unser Organismus und unsere Psyche nicht gerüstet: chronischer Stress tritt auf. Dieser kann die oben beschriebenen Folgen haben.

Checkliste 3: Dauer-Stress

Welche der folgenden Warnsignale konnten Sie in der letzten Zeit an sich feststellen? Je mehr Punkten Sie zustimmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Dauerstress in Ihrem Leben Einzug gehalten hat – desto wichtiger ist es, dass Sie etwas dagegen unternehmen.

Körperliche Warnsignale

- Kopf-, Nacken-, Rückenschmerzen
- Muskelverspannungen
- Herzschmerzen oder Engegefühle in der Brust
- Magenschmerzen
- Verdauungsprobleme
- Schlafstörungen/Müdigkeit tagsüber
- reduzierte Libido, sexuelle Funktionsstörungen
- häufige Infekte (Erkältungen, Magen-Darm)

Psychische Warnsignale

- Niedergeschlagenheit, Hoffnungslosigkeit
- Gefühl von Sinnlosigkeit
- innere Unruhe/Nervosität
- Wut- oder Ärgergefühle
- Gereiztheit
- Angstgefühle, Ohnmachtsgefühle
- Versagensängste
- innere Leere, Stimmungslosigkeit
- Grübeleien/Gedankenkreisen
- Konzentrationsstörungen

Verhaltensbezogene Warnsignale

- aggressives Verhalten im Umgang mit anderen/Gereiztheit
- sozialer Rückzug (keine Beteiligung mehr an Gemeinschaftsaktivitäten)
- Pflege von Freundschaften/Bekanntschaften schläft ein
- kein Sport mehr
- zunehmender Medikamentenkonsum (Aufputsch- oder Beruhigungsmittel)
- verstärkter Nikotin- oder Alkoholkonsum

5 Wie können Sie verhindern, dass aus Ihrem Stress Dauer-Stress wird?



Foto: ©fotolia.com/Westend61

Um zu verhindern, dass aus Ihrem Stress ein Dauer-Stress wird, sollten Sie die folgenden Tipps beherzigen:

- Seien Sie aufmerksam und bemerken Sie Frühwarnsignale! Achten Sie also möglichst mehrmals während des Arbeitstages auf Ihre Stress-Reaktionen. Am einfachsten gelingt dies, indem Sie alle zwei Stunden auf einem quergelegten DIN-A4-Blatt notieren (s. o.: Stress-Test), was Sie in den letzten Stunden gestresst hat (Stress-Auslöser) und wie Ihre Reaktionen auf den drei Ebenen aussahen: Wie hat Ihr Körper reagiert? Was haben Sie gedacht und gefühlt (psychische Stress-Reaktion)? Wie haben Sie sich verhalten?
- Legen Sie immer wieder (Mini-)Stopps ein! Notfalls reichen fünf Sekunden, um wieder klar im Kopf zu werden. Wenn ein Gedanke den nächsten jagt, geht die kritische Distanz zum Geschehen verloren; man reagiert nur noch (statt zu agieren), man hat einen Tunnelblick und man fühlt sich wie im Hamsterrad. Aus dieser Perspektive ist kein vernunftgesteuertes Verhalten mehr möglich. Sie brauchen aber Ihren Verstand, um beispielsweise Aufgaben zu priorisieren, dies gegenüber Ihren Mitarbeitenden klar verständlich zu kommunizieren und selbst zur Ruhe zu kommen.
- Kurzum: Gehen Sie auf Distanz zum Stress, wann immer Sie können! Erinnerungshilfen wie rote Klebepunkte, beschriftete Klebezettel oder Bildschirm-Notizen können dafür sorgen, dass Sie mehrfach täglich daran denken (müssen), eine Mini-Pause einzulegen und so auf Abstand zu gehen. Idealerweise wechseln Sie tatsächlich den Raum, gönnen sich eine Auszeit, reden vielleicht mit Kollegen über Ihre aktuelle Situation. Wenigstens sollten Sie mental auf Distanz gehen, indem Sie einfach an etwas anderes denken.

6 Sind psychische Erkrankungen auf dem Vormarsch?



Foto: ©fotolia.com/lightpoet

Krankenkassen berichten über einen Anstieg psychischer Erkrankungen ihrer Versicherten in allen Branchen. Tatsächlich handelt es sich jedoch um eine Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage, da Ärzte wie Patienten inzwischen offener mit Erkrankungen der Psyche umgehen. Deren Häufigkeit in der Bevölkerung ist über die Zeit hinweg ziemlich stabil geblieben. Trotzdem ist die Diagnose psychische Erkrankung mittlerweile der zweithäufigste Grund für Frühverrentungen. In der Regel sind die Ausfallzeiten bei „Psychischen und Verhaltensstörungen“ (so die offizielle Bezeichnung laut ICD, International Classification of Diseases) deutlich länger als bei physischen Erkrankungen, und auch nach der Rückkehr aus einer Erkrankung ist die Arbeitsfähigkeit häufig eingeschränkt.

Es werden unterschiedliche Ursachen für vermehrte Diagnosen psychischer Erkrankungen diskutiert: Neben einem veränderten Krankschreibe-Verhalten der behandelnden Ärzte (bei denen früher ein somatisches Gesundheitsverständnis vorherrschte, jetzt aber die Psyche stärkere Beachtung findet) hat eine Enttabuisierung des Themas auf gesellschaftlicher Ebene stattgefunden. Man tut sich heute leichter, über psychische Veränderungen zu sprechen. Zudem wird ein Anstieg der psychischen Belastungen im Arbeits- und Privatleben als Ursache angeführt.

Stichwort: psychische Belastung

In der sog. erweiterten Gefährdungsanalyse erfassen die Arbeitsschützer eines Unternehmens auch die sog. psychischen Belastungen. Dieser Begriff ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht neutral gemeint und umfasst sämtliche von außen kommenden Einwirkungen auf den Menschen. Problematisch wird es nach diesem Modell, sobald die Belastungen eine negative Beanspruchung, also eine Fehlbeanspruchung zur Folge haben.

Da aber die meisten Menschen in Behörden und Betrieben einfach von „Stress“ sprechen statt von „Belastung“ und „Beanspruchung“ wird auch in dieser Broschüre der Ausdruck „Stress“ verwendet, und zwar synonym mit „Überlastung“. „Stress“ beinhaltet im hier verwendeten Sinn auch eine subjektive Bewertung als überfordernd oder bedrohlich.

7 Was hat es mit dem Thema „Burnout“ auf sich?



Foto: ©fotolia.com/jonathan Stutz

Das Wort fällt, wann immer über psychische Belastungen im Betrieb gesprochen wird: „Burnout“. Dabei handelt es sich nicht um eine Diagnose im klinischen Sinne (es gibt keine offiziell anerkannte Definition als krankheitswertige Störung), sondern eher um ein Syndrom, also um eine Zusammenfassung mehrerer Symptome, die jedoch auch in anderen Kontexten auftreten können. Doch egal, wie man das Ganze nennt: Immer mehr Menschen klagen darüber – und das Leid von Menschen sollte man grundsätzlich ernst nehmen.

Im Allgemeinen versteht man unter Burnout einen Zustand emotionaler Erschöpfung, der häufig mit Zynismus, körperlicher Ermattung und Aversion gegen die Arbeit einhergeht und in eine Depression münden kann. Burnout ist aber nicht grundsätzlich mit Depression gleichzusetzen: Eine Auszeit vom Job beispielsweise kann bei Burnout sehr nützlich sein, während eine Depression dadurch in der Regel eher verschlimmert wird.



Reflexionsecke 2: Sind Sie burnout-gefährdet?

- Können Sie noch genießen? Trainieren Sie Ihre Genussfähigkeit – das tut Ihnen gut und dient obendrein der Burnout-Prävention!
- Sind Sie nach einem Wochenende erholt? Trainieren Sie Ihre Erholungsfähigkeit – ebenfalls zur Burnout-Prävention. Es muss in Ihrem Leben auch noch etwas anderes als Arbeit geben.
- Verspüren Sie – anders als früher – Gereiztheit, eine Aversion oder gar allgemeinen Hass auf die Menschen um sich herum (im Berufsleben)?
- Fühlen Sie sich in Bezug auf Ihre Arbeit häufig müde oder körperlich schwach?
- Haben Sie bezüglich Ihrer Arbeit das Gefühl, wertlos zu sein?
- Verwenden Sie Aufputzmittel, um sich für den Tag fit zu machen?
- Verwenden Sie Alkohol, um zu entspannen?
- Fühlen Sie sich häufig niedergeschlagen/depressiv?
- Leiden Sie unter Schlafstörungen?
- Können Sie sich vorstellen, Ihre jetzige Tätigkeit noch für zehn Jahre weiterzumachen?

Diese Fragen sollen für Sie eine Anregung zur Selbstreflexion sein, sie stellen keinen wissenschaftlichen Test dar. Betrachten Sie es als Warnsignal, wenn Sie öfter als dreimal den Aussagen zugestimmt haben. Nehmen Sie dies zum Anlass, professionelle Unterstützung zu suchen.

8 Was hat der Kopf mit dem Stress zu tun?



Wie oben schon beschrieben, spielt die Bewertung einer Situation eine wichtige Rolle für das Stress-Empfinden. Wir sprechen erst dann von Stress, wenn eine Situation als bedrohlich oder überfordernd bewertet wird. Dieser Bewertungsprozess hängt von etlichen Faktoren ab, unter anderem von den persönlichen Stressverstärkern.

Darunter versteht man Einstellungen, die darüber entscheiden, ob überhaupt Stressreaktionen auftreten und wie intensiv diese ausfallen. Diese Einstellungen unterscheiden sich von Mensch zu Mensch. Hierzu zählen z. B. der Hang zu Perfektionismus („Ich darf keine Fehler machen“), ein stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Anerkennung („Meine Leistung muss gefallen“) oder nach Schnelligkeit („Ich muss mich beeilen“) oder der Wunsch, alles selbst zu machen („Ich darf niemanden enttäuschen“).

In der Regel kommen beide Faktoren zusammen, wenn Stressreaktionen gesundheits-schädigende Folgen haben: die äußeren Belastungsfaktoren (Stressoren) und die inneren Stressverstärker. In unserem Erleben differenzieren wir selten zwischen beiden Aspekten. Stattdessen neigen wir dazu, die Gründe für unser Stressempfinden allein in äußeren Umständen zu suchen – und fühlen uns als Opfer der Stressoren. Dabei tragen unsere inneren Antreiber ihren Teil dazu bei, dass wir uns unter Stress fühlen.



Reflexionsecke 3: Kommt der Stress von außen oder setzen Sie sich selbst unter Stress?

Denken Sie einmal an eine typische Stress-Situation in Ihrem Alltag. Notieren Sie die Eckdaten gern hier:

Was an dieser Situation kam von außen?

Und mit welchen Gedanken haben Sie Ihren Stress zusätzlich verstärkt?

9 Wie spielt uns unser Denken einen Streich?



Foto: ©fotolia.com/kantver

Bisweilen haben wir in Stress-Situationen sogar regelrecht unsinnige Gedanken im Kopf – und im „Normalzustand“ wissen wir auch, dass diese Einstellungen irrational sind. Aber es zeigt sich immer wieder, „Stress macht dumm“. Zu den irrationalen Gedanken gehören zum Beispiel die folgenden:

- **„Das wird doch wieder schief gehen!“**

Wir malen uns die negativen Konsequenzen einer Situation aus (z. B. die Kündigung unseres besten Mitarbeiters oder der besten Mitarbeiterin oder das Scheitern einer Vertragsverhandlung), und zwar in größtmöglicher Intensität bis hin zur Katastrophe („Dann können wir den Laden dicht machen und ich kann die Ausbildung meiner Kinder nicht mehr bezahlen und wir werden alle unter der Brücke leben müssen“). Die Sicht verengt sich und man konzentriert sich ausschließlich auf das Negative. Sinnvoller und hilfreicher wäre es, stattdessen auch potenzielle positive Konsequenzen in Erwägung zu ziehen („Dann haben wir mehr Zeit für unsere anderen Kunden“) oder das Erinnern an Erfolge in der Vergangenheit. Damit könnte man intensive Stressgefühle mindern und körperliche Stressreaktionen abmildern.

- **„Das darf doch nicht wahr sein!“**

Wir leugnen, dass die Situation ist, wie sie ist. Zum Beispiel wenn durch unvorhergesehene Termine der Terminplan durcheinandergerät; oder wenn uns ein Fehler unterlaufen ist, den wir jetzt ausbügeln müssen; oder wenn in letzter Sekunde ein Vertragsabschluss scheitert. Der Gedanke „Das gibt’s doch alles nicht!“ erhöht unser Erregungsniveau. Der Blutdruck steigt und mit ihm die Anspannung. Ärgergefühle kommen auf, die häufig gepaart sind mit Ohnmachts- oder Hilflosigkeitsempfinden. In diese Gedanken kann man sich richtig hineinsteigern. So wird aber eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Situation unmöglich. Hilfreicher wäre, die Situation als gegeben hinzunehmen und dann zu versuchen, das Beste daraus zu machen.

- **„Der konnte mich noch nie leiden!“**

Wir nehmen das Verhalten eines Gesprächspartners, z. B. eines Kunden oder Mitarbeitenden, persönlich und fühlen uns abgelehnt oder gar abgewertet. Das Personalisieren erhöht unnötigerweise das Stress-Empfinden. Vielleicht bezog sich die Äußerung des Gegenübers („Ich würde statt Ihres Vorschlags etwas anderes bevorzugen“) nur auf die Sach-Ebene. Der andere war einfach anderer Meinung. Oder der Vorstand war einfach in Gedanken versunken, weshalb er einen nicht begrüßt hat – das muss nicht heißen, dass man bei der nächsten Beförderungsrunde nicht berücksichtigt wird oder dieser Mensch einen nicht leiden kann.

- **„Das ist ja wieder mal typisch für mich! Ich war schon immer zu blöd für ...!“**

Wir schauen ausschließlich auf unsere Fehler und Schwächen. Und wir erinnern uns auch nur an unser Scheitern in der Vergangenheit. Zwar sollten wir natürlich auch einen kritischen Blick auf uns werfen können; aber sich gerade in Stress-Situationen mental zuzusetzen, ist wenig hilfreich. Sinnvoller ist das Erinnern an frühere Erfolge. Und auch der Blick auf die eigenen Stärken ist sinnvoll, um das Selbstwertgefühl zu stärken. Damit rüstet man sich zugleich für eine aktive Bewältigung der Situation.

10 Welche Rolle spielen Ressourcen?



Foto: ©fotolia.com/Daniel Ernst

Stressoren sind zum Glück nur die eine Hälfte der Medaille im Stress-Geschehen. Ihnen stehen die sog. Ressourcen („Kraft-Quellen“) gegenüber. Hierzu zählen zum Beispiel das Selbstwertgefühl, der Gesundheitszustand, die finanzielle Lage, die Unterstützungsmöglichkeiten durch Freunde und Kollegen oder auch die Erfahrungen, die man in der Vergangenheit mit ähnlichen Situationen gemacht hat.

Die Ressourcen bilden ein Gegengewicht zu den Stressoren. Während die Stressoren Energie verbrauchen, dienen die Ressourcen der Wiederaufladung des „Energie-Akkus“. Genau wie die Stressoren unterscheiden sich auch die Ressourcen von Mensch zu Mensch. So ist beispielsweise Gartenarbeit für den einen Menschen ein Stressor und für einen anderen eine Ressource.

Wichtig dabei: Es gibt Stressoren im Privatleben und im Arbeitsleben, und genauso gibt es auch Ressourcen am Arbeitsplatz und daheim. Viele Menschen trennen das strikt und sagen: „Meine Arbeit stresst mich und nach Feierabend lade ich den Akku wieder auf“ – das ist aber zu kurz gedacht. Während nervende Nachbarn, Kinder-Fahrdienst und volle Supermärkte in der Freizeit stressen können, gibt es umgekehrt im Betrieb Möglichkeiten zum Krafttanken, wie z. B. das Erreichen von Erfolgen, das Schwätzchen mit den Kollegen oder der gute Zusammenhalt im Team.

Das Waagen-Modell

Man kann sich Stressoren und Ressourcen wie die zwei Schalen einer Waage vorstellen. Je mehr Ressourcen einem Menschen zur Verfügung stehen, desto weniger werden ihm die Stressoren anhaben können – auch weil er sie anders bewerten wird: Wer weiß, dass ihm die Familie den Rücken stärkt, dass er sozial gut eingebunden ist und bei Kollegen und Vorgesetzten anerkannt ist, der wird mit Zeitdruck im Beruf oder mit der Ankündigung einer Umstrukturierung ganz anders umgehen als jemand, der sich allein, unbeliebt und erfolglos fühlt.

Die Ressourcen werden in ihrer Bedeutung für das Stress-Geschehen in der Regel stark unterschätzt. Vielleicht liegt es daran, dass man automatisch aufs Negative schaut sobald man eine Situation als überfordernd oder bedrohlich wahrnimmt. Die positiven Dinge geraten dann einfach nicht ins Blickfeld, obwohl man sie gut gebrauchen könnte. Es muss also darum gehen, die Ressourcen stärker in den Fokus zu rücken, um sich den Stress-Situationen besser gewachsen zu fühlen.

11 Welche Ressourcen haben Sie?



Reflexionsecke 4: Welche Ressourcen haben Sie?

Nehmen Sie sich eine Minute Zeit und notieren Sie, was Ihnen Kraft gibt im Umgang mit Belastungen.

Im Folgenden lernen Sie einzelne Ressourcen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) kennen – es handelt sich um Einstellungen oder Verhaltensweisen, die auf die meisten Menschen eine stärkende Wirkung haben. Inwieweit dies auf Sie zutrifft, können Sie jeweils selbst entscheiden.

11.1 Selbstwertgefühl

Der Psychologe Norbert Semmer vertritt die Meinung, dass Stress entstehen kann, wenn Menschen Handlungen, Aufgaben oder Belastungen als „illegitim“ erleben, also als Geringschätzung oder Angriff auf ihren Selbstwert (quasi als unter ihrer Würde). Zu den illegitimen Handlungen zählen für ihn Verhaltensweisen wie unfaires Feedback, Lächerlich-Machen vor anderen etc. Illegitime Aufgaben sind solche, die als unzumutbar empfunden werden (weil man sich z. B. überqualifiziert fühlt). Und illegitime Belastungen sind solche, die als vermeidbar angesehen werden (z. B. Schäden oder Störungen, die durch mangelhafte Arbeitsmittel entstehen). Die subjektiv erlebte Geringschätzung wird als Belastung erlebt. Die Folge solcher Erlebnisse sind – neben der Beeinträchtigung des körperlichen und seelischen Wohlbefindens – häufig Rachegefühle gegenüber dem Unternehmen oder der Führungskraft.

Wichtig ist daher zur Stressprävention, dass Führungskräfte darauf achten, illegitime Handlungen, Aufgaben und Belastungen möglichst zu vermeiden – und falls dies nicht möglich sein sollte, diese wenigstens gut zu begründen, damit der Selbstwert der Mitarbeitenden keinen Schaden nimmt. Und natürlich macht es Sinn, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende ihr Selbstwertgefühl stärken.

Geringschätzung oder eine unfaire Behandlung stellt eine Bedrohung unseres Selbstwertgefühls dar. Wenn wir im Stress sind, uns also bedroht oder überfordert fühlen, sind wir besonders anfällig für Kränkungen. Unsere Kränkbarkeit steigt quasi. Auch Feedback von anderen, das vielleicht wohlwollend-unterstützend gemeint ist, verletzt uns unter diesen Umständen. Je stärker aber unser Selbstwertgefühl „normalerweise“ ist, desto geringer ist unsere Kränkungsanfälligkeit.

Checkliste 4: Tipps zur Pflege des Selbstwertgefühls

- Achten Sie darauf, dass Ihre körperlichen Grundbedürfnisse (Essen, Schlafen, Wärme, Bewegung und Erholung) allesamt befriedigt werden. Das signalisiert der Psyche „ich bin's wert“!
- Gestehen Sie sich ein, dass Sie ein Bedürfnis nach Anerkennung durch andere haben. Das ist nicht „uncool“, sondern Ausdruck wahrer innerer Souveränität.
- Lassen Sie sich feiern (Geburtstag, Jubiläum, berufliche Erfolge), und feiern Sie sich auch selber! Seien Sie es sich wert, sich an diesen Tagen erst recht etwas Schönes zu gönnen.
- Bitten Sie um Rückmeldungen von anderen, wenn Sie sich oder Ihre Leistungen zu wenig gesehen fühlen. Holen Sie sich Ihre Lorbeeren!
- Nehmen Sie täglich Einzahlungen auf Ihr Selbstwert-Konto vor! Insbesondere in Zeiten unerlaubter Abbuchungen durch andere ist das wichtig für Ihre Bilanz, sprich: Tun Sie sich etwas Gutes!
- Wenn Sie merken, dass jemand Sie verunsichert, sagen Sie sich, dass der das wohl nötig hat und dass es im Grunde seine Verunsicherung ist, die Sie spüren – und dann geben Sie ihm Sicherheit, indem Sie lächeln und ihn „aufwärmen“.
- Achten Sie darauf, wie Sie mental zu sich selber sprechen: Bauen Sie sich nach Misserfolgen auf und klopfen Sie sich bei Erfolgen auf die Schulter, seien Sie stolz auf sich und genießen Sie das Gefühl! – Schreiben Sie diese positiven Gedanken auf!
- Seien Sie vorsichtig mit der Strategie der Kontaktvermeidung, um der Gefahr von Entwertungserlebnissen zu entgehen! Diese sollten Sie sich nur in absoluten Ausnahmefällen gestatten.
- Definieren Sie sich nicht nur über Arbeit! Je mehr Töpfe Sie haben, aus denen Sie Ihr Selbstwertgefühl schöpfen, desto leichter wird es für Sie, Kritik an Ihrer Leistung anzunehmen.
- Wenn Ihr Selbstwert in Gefahr ist, füllen Sie das Konto auf, indem Sie andere Menschen um Rückmeldung bitten. Und haben Sie keine Scheu, sich trösten zu lassen.
- Sagen Sie sich: Ohne Rückmeldung keine Weiterentwicklung. Oft sieht man erst im Nachhinein, wozu eine negative Kritik gut war. Vielleicht können Sie dem Kritiker später einmal dankbar sein.

Entnommen aus: Matyssek, Anne Katrin: „Gut, dass Sie da sind!“ Arbeitsheft zum Buch „Wertschätzung im Betrieb“. Books on Demand, Norderstedt, 2011

Vom Opfer zum Akteur werden, auch das stärkt das Selbstwertgefühl. Im Stress fühlt man sich häufig als reagierendes Opfer und nicht mehr als aktiver Gestalter seiner Umwelt. Priorisierung und gute Planung von Aufgaben können helfen, die vorhandene Zeit sinnvoll zu nutzen und Möglichkeiten zur Erholung zu schaffen. Letztlich kommt es darauf an, das Leben so zu verbringen, dass es als sinnvoll empfunden wird.

Klären Sie für sich, was Ihnen wirklich wichtig ist. Notieren Sie, was Sie vorhaben. Ohne schriftliche Notizen rauscht das Leben schnell an einem vorbei. Durch das Aufschreiben wird man zum aktiven Gestalter. Und erledigen Sie die wichtigsten Aufgaben als erste. Ziehen Sie am Ende des Tages Bilanz: Haben Sie richtig priorisiert? Und fragen Sie sich auch mindestens einmal pro Quartal, ob Sie noch das Leben leben, dass Sie sich für sich vorgestellt haben – und ob sich dafür etwas ändern muss. Wer bewusst Bilanz zieht, weiß immer wo er steht. Das stärkt das Selbstwertgefühl.

Sorgen Sie für eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit. Wenn Sie arbeiten, bleibt das Privatleben außen vor. Und wenn Sie Freizeit haben, bleibt das Diensthandy aus. Sprechen Sie notfalls – wenn es wirklich nicht anders geht – mit der Familie und mit Ihrer Führungskraft bestimmte Zeiträume ab, zu denen Sie dennoch erreichbar sind. Aber fragen Sie sich vorher, ob dies wirklich sein muss. Vermutlich wird die Behörde nicht zusammenbrechen, wenn Sie Ihre arbeitsfreie Zeit wirklich zu einer solchen machen.

Auch das Eintreten für die eigenen Grenzen und das Nein-Sagen, wenn diese erreicht sind, stärken das Selbstwertgefühl. Diese Themen kreisen um die Frage: Wie viel ist ein Mensch sich wert? Darf man ihm immer weitere Aufgaben übertragen, ohne dass es ihm zu viel wird? Oder wagt er einfach nicht, sich zur Wehr zu setzen, aus Angst vor negativen Konsequenzen (etwa bei der nächsten Beförderungswelle)? Oder weil er niemanden enttäuschen möchte?

Nein-Sagen macht stark. Und um sich vor Überforderung zu schützen und möglichen gesundheitlichen Folgeschäden vorzubeugen, ist es wichtig, dass man sein eigener Anwalt wird. Hierzu muss man zunächst einmal erkennen, dass die eigenen Grenzen erreicht sind. Das fällt vielen schwer, weil sie es als Schwäche verstehen. Das gilt vor allem für die besonders leistungsorientierten und hilfsbereiten Menschen, aber auch für diejenigen, die sich in ihrem Selbstwertgefühl stark abhängig machen von der Anerkennung anderer.

Checkliste 5: Leichter Nein sagen

Machen Sie sich deutlich: Wenn Sie immer wieder „Ja“ sagen zu den Wünschen und Anforderungen anderer, sagen Sie damit zugleich „Nein“ zu Ihren eigenen Vorstellungen und Zielen. Jedes „Ja“ zu Mehrarbeit ist zugleich ein „Nein“ zur Freizeit mit der Familie – zumindest wird die Freizeit reduziert zugunsten des Jobs. Ist es Ihnen das wert?

- Was befürchten Sie: dass die Kollegin sich vor den Kopf gestoßen fühlt? Dass der Kunde woanders einkauft? Dass der Chef Sie für einen Minderleister hält oder Ihnen Leistungsverweigerung vorhält? Dass Sie nicht befördert werden?
- Erbitten Sie sich Bedenkzeit, z. B. wenn Ihre Führungskraft mit dem Wunsch nach Mehrarbeit kommt. Dadurch werden Sie zum aktiv Handelnden. Und wenn Sie spontan reagieren würden, würden Sie ganz sicher „Ja“ sagen und es hinterher bereuen. Die meisten von uns sind so erzogen worden, dass wir anderen gefallen und sie nicht verärgern wollen. Deshalb kommt uns ein „Ja“ deutlich leichter über die Lippen als ein „Nein“.
- Es ist nicht der Sinn Ihres Lebens, die Ansprüche anderer Leute zufriedenzustellen. Sie haben Ihre eigenen Ziele. Und um diese verfolgen zu können, zahlen Sie eben den – relativ kleinen – Preis, dass der andere durch Ihr „Nein“ potenziell beleidigt sein könnte.
- Sie sagen ja auch nicht einfach nur „Nein“: Sie bieten Alternativen an; Sie bitten um Priorisierung („was kann ich dafür erst einmal liegen lassen?“); Sie machen deutlich, dass sich Ihr „Nein“ nicht gegen Ihr Gegenüber richtet („Es ist nicht gegen Sie, sondern für mich“); Sie erklären, dass Sie „aus Prinzip“ etwas nicht tun (z. B. Wochenendarbeit – wenn wir etwas aus Prinzip nicht tun, fühlt sich der andere durch unsere Absage nicht persönlich gekränkt).
- Verzichten Sie beim Nein-Sagen aufs Lächeln und darauf, den Kopf schief zu legen – damit würden Sie Unterlegenheit signalisieren und Ihr Gegenüber zu Protest ermuntern. Sie sollten sehr wohl klar und deutlich sprechen, wenn Sie „Nein“ sagen, aber bitte nicht übertrieben laut! Und auch nicht mit fuchtelnden Armen oder gar einem aufstampfenden Fuß, nur um überzeugend zu wirken.
- Am überzeugendsten wirken Sie, wenn Sie erstens selbst tatsächlich überzeugt sind von dem, was Sie sagen, und zweitens, wenn Sie sachlich-nüchtern sprechen ohne emotionale Beteiligung. Verwenden Sie Ihren ganz normalen Tonfall, den Sie auch wählen würden, wenn Sie sagen: „Ich will noch Milch einkaufen.“
- Dadurch wirkt das, was Sie sagen, als wäre es etwas Selbstverständliches, was nicht in Frage gestellt wird. Und wenn Ihr Gegenüber die Stirn runzelt, die Augenbrauen hebt und überhaupt unwirsch guckt? Dann halten Sie das aus und konzentrieren sich derweil auf Ihre Ausatmung. Und wenn Ihr Gegenüber motzig wird? Dann wiederholen Sie hartnäckig-nüchtern Ihr „Nein“ mit denselben Worten (Das ist wichtig!). Notfalls verwenden Sie dieselben Worte in einem etwas nachdrücklicheren Tonfall. Bleiben Sie bei Ihrer Aussage und sagen Sie sich selbst, dass Sie in dem Moment die Strategie der höflichen Hartnäckigkeit testen – das macht es für Sie leichter, das Unbehagen auszuhalten.

Entnommen aus: Matussek, Anne Katrin: „Mehr Selbstvertrauen im Job“, E-Book, 2013

Das Selbstwertgefühl wird auch gespeist von der sog. Selbstwirksamkeit. Diese meint das Vertrauen in die eigenen Stärken. Wer weiß, dass er im Leben schon einige Schwierigkeiten erfolgreich gemeistert hat, der wagt sich auch an neue Situationen heran. Er traut sich zu, auch unbekannte Aufgabenstellungen erfolgreich zu lösen. Kurzum: Er wird stress-resistenter.



Reflexionsecke 5: Ihre Erfolge

Nehmen Sie sich einige Minuten Auszeit und beschäftigen Sie sich mit der Frage:
Welche Situationen in Ihrem Leben haben Sie bislang gemeistert, obwohl sie zunächst schwierig wirkten:

Welche Ihrer Stärken trugen dazu bei, dass Sie diese Situationen bewältigt haben?

Worauf beruht Ihr Gefühl von Sicherheit – auch für Krisenzeiten?

11.2 Konstruktive Einstellungen

Irrationale Überzeugungen können Stress verstärken. Ebenso können konstruktive Gedanken das Stressempfinden deutlich reduzieren. Einige Strategien wurden im Laufe der Broschüre bereits angesprochen.

Wichtig ist, dass man lernt, die Situation anzunehmen, also die Realität zu akzeptieren. Schließlich nützt es wenig, sich zu ärgern oder sich in ein „Das kann doch gar nicht sein!“ zu flüchten. Die Situation annehmen – das bedeutet im ersten Schritt, auf eine Bewertung zu verzichten und das Augenmerk dann auf mögliche Lösungsschritte zu lenken.

Erforderlich hierfür ist, dass man zum Stress auf Distanz gehen kann. Stressbewältigungsfähigkeit ist letztlich nichts anderes als Distanzierungsfähigkeit. Dieses Auf-Distanz-Gehen funktioniert gut mit Hilfe des Selbstbeobachtungsbogens.

Im zweiten Schritt geht es darum, den Blick auf positive Aspekte der schwierigen Situation zu lenken. Jede Situation birgt irgendwelche Chancen in sich oder hat einen tieferen Sinn – wenn man ihn sieht. Wieder sind es unsere Gedanken, die darüber entscheiden, ob wir ein passives, vom Schicksal geprägtes Opfer sind, oder ob wir aus allem etwas lernen wollen und damit vom Opfer zum Gestalter werden.

Fragen Sie sich in schwierigen oder belastenden Situationen:

- Wozu könnte das gut sein?
- Welche Chancen könnte diese Situation bergen?
- Was kann ich daraus lernen?
- Was ist meine Aufgabe in dieser Situation?
- Wie wichtig ist diese Situation wirklich?
- Wie werde ich in 5, 10, 20, 40 Jahren über diese Situation denken?
- Wo liegt vielleicht ein tieferer Sinn verborgen?
- Wie werde ich mich fühlen, wenn ich die Situation bewältigt habe?
- Was würden gute Freunde oder weise Alte mir raten?
- Wie geht jemand anderes mit dieser Situation um (der sich weniger durch die Sache belastet fühlt als Sie)?

Führen Sie sich auch immer wieder vor Augen, dass Sie nicht ständig Leistungen erbringen oder überhaupt etwas tun müssen. Sie dürfen auch mal nichts tun, die Hände in den Schoß legen. Wer in allen Lebenslagen nur Leistungssituationen sieht, setzt sich unnötig unter Druck. Sie dürfen auch mal spielen. Wenn es Ihnen gelingt, eine Situation spielerisch anzugehen, wird es leichter, sie als Herausforderung zu sehen. Und einen Misserfolg kann man dann auch viel leichter wegstecken, denn dass man ab und zu ein Spiel verliert, gehört nun einmal auch zum Leben dazu. Manchmal probiert man etwas aus, einfach um der Sache willen und lässt den Dingen ihren Lauf.

11.3 Soziale Beziehungen

Der Kontakt zu anderen Menschen ist ein Grundbedürfnis. Wenn es befriedigt wird, wir uns also in unserem sozialen Netz gut aufgehoben fühlen, macht uns dies weniger stressanfällig, weniger krankheitsanfällig in Belastungssituationen, und wir sind auch weniger burnout-gefährdet. Das gilt auch für einen guten Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen – und natürlich zur Führungskraft.

Wer weiß, dass er sich auf sein soziales Umfeld verlassen kann und dass es ihm in schwierigen Situationen hilfreich zur Seite steht, der fühlt sich dem Stress besser gewachsen. Die Belastungen sind zwar nach wie vor vorhanden, aber sie werden als weniger bedrohlich empfunden. Auch das Sprechen über den Stress wirkt stress-reduzierend – es erleichtert einfach, wenn man sich Dinge von der Seele redet, getreu dem Motto „Geteiltes Leid ist halbes Leid“.

Wichtig ist, die sozialen Kontakte richtig zu pflegen. Gerade im Stress neigen wir dazu, Freundschaften schleifen zu lassen. Wir glauben, diese Zeit einsparen zu können und vergessen dabei, dass es gerade diese Kontakte sind, die unseren Stress reduzieren könnten. Hier können wir abschalten und neue Kraft tanken.

Checkliste 6: Wie Sie Ihre sozialen Kontakte richtig pflegen

- Erkundigen Sie sich nach dem Befinden der anderen.
- Fragen Sie andere um Rat.
- Nehmen Sie Kontakt auf zu kranken Kollegen (Karte? Anruf?).
- Fragen Sie, wie das Wochenende oder der Urlaub war.
- Denken Sie an Geburtstage und Jubiläen.
- Machen Sie Komplimente (nur ernst gemeinte!).
- Machen Sie anderen eine kleine Freude (Eis mitbringen o. ä.).
- Verschicken Sie Urlaubspostkarten/Weihnachtskarten.
- Hören Sie aktiv zu und zeigen Sie Ihr Interesse.
- Geben Sie kleine Fehler und Schwächen zu.

Scheuen Sie auch nicht davor zurück, sich von anderen Menschen helfen zu lassen. Niemand kann alles alleine. Im Leben jedes Menschen gibt es gelegentlich Situationen, in denen er die Unterstützung anderer annehmen muss und darf, z. B. im Krankheitsfall oder in einer psychischen Notsituation. Aber auch im Alltag bereichert gegenseitiges Geben und Nehmen das Leben. Manche Menschen meinen, das gesamte Miteinander sei ein Tauschgeschäft. Manchmal empfinden Menschen es auch als Vertrauensbeweis, wenn man sie um Hilfe bittet. In jedem Fall wird durch wechselseitiges Geben und Nehmen das Band zwischen zwei Menschen gestärkt.

11.4 Erholung auf mehreren Ebenen: Erholung und Kontrast als Grundprinzipien

Je älter wir werden, desto mehr schwindet unsere Erholungsfähigkeit. Als Kind kam die Erholung wie von selbst. Später merken wir, dass wir längere Urlaube brauchen, um uns zu erholen. Und viele spüren irgendwann, dass sie gar nicht mehr in der Lage sind, ihren Akku wieder aufzuladen. Man sollte frühzeitig damit beginnen, die Erholungsfähigkeit zu trainieren.

Dazu gehört, dass arbeitsfreie Intervalle auch tatsächlich arbeitsfrei sind – dass also das Handy ausgeschaltet ist und man nicht ständig in sein E-Mail-Postfach blickt. Erholung ist ein Kontrasterlebnis, oder sie ist keine Erholung. Man muss in der Erholungszeit etwas anderes tun, etwas anderes denken, woanders sein, damit diese Zeit tatsächlich erholsam ist. Und diese Zeit sollte möglichst mit Genuss verbunden sein, also wohltuend und verbunden mit der Konzentration auf angenehme Sinnesreize. Diese Grundprinzipien guter Erholung gelten sowohl für die Pause, als auch für den Feierabend und für den Urlaub.

Wer gut arbeiten will, muss sich gut erholen. Erholung geschieht aber nicht nur in der Freizeit oder nachts im Schlaf! Nach jeder Phase von Anspannung sollte eine Phase von Entspannung folgen. Pausen sind daher kein Luxus oder Ausdruck von Faulheit, sondern dienen der Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit. Leistungssportlern ist das längst klar: Die Energie wächst in der Pause. Im Beruf ist dies genauso. Hier wird Kraft getankt für die nächste Arbeitseinheit.

Checkliste 7: Wie Sie richtig Pause machen

- Seien Sie aufmerksam für Signale Ihres Körpers und Ihrer Psyche. Sobald die Leistungsfähigkeit nachlässt, ist es Zeit für eine Pause (mindestens alle 90 Minuten für eine Viertelstunde).
- Lassen Sie den Unsinn mit dem „Durcharbeiten-Wollen“! Machen Sie sich klar, dass die Pause der Erhaltung Ihrer Leistungsfähigkeit dient.
- Gehen Sie woanders hin, tun Sie etwas anderes, denken Sie etwas anderes.
- Das kann heißen: Sie stehen auf, recken sich, holen sich ein Glas Wasser, erinnern sich an Ihren letzten Urlaub oder freuen sich auf das Wochenende.
- In jedem Fall empfehlenswert: Öffnen Sie das Fenster und tanken Sie frische Luft. Das klärt auch Ihre Gedanken.

Halten Sie sich aber auch vor Augen: Es kann auch erholsam sein, zur Abwechslung einfach mal nichts zu tun. Sich treiben lassen, die Gedanken schweifen lassen, Leerlauf haben – das kann den Geist frei machen und Platz schaffen für neue Ideen. Und es wirkt oft befriedigender, als wenn man auch die Pausenzeit möglichst effektiv „nutzen“ möchte. Wie auch immer Sie Ihre Pause gestalten: Sie sollten sie sich gönnen.

Damit der Feierabend wirklich erholsam ist, muss er ebenfalls ein Kontrasterlebnis darstellen – ohne Leistungsgedanken, Wettbewerbsdenken, Ehrgeiz oder Terminzwang. Davon ist das Berufsleben bestimmt; im Privatleben sollten die Uhren anders ticken. Frei von Verplanung, sich treiben lassen dürfen – das muss mal erlaubt sein. Spaß, Genuss und Freude sollten im Vordergrund stehen. Sagen Sie sich bei Ihren Freizeitaktivitäten immer wieder in Gedanken: „Das habe ich mir verdient“ oder „Das gönne ich mir.“ Und dann konzentrieren Sie sich auf die Wahrnehmung von Wohlbefinden auf allen Sinneskanälen.

Eine besonders empfehlenswerte Variante der Erholung ist das Entspannungstraining. Entspannung muss man (als Erwachsener) trainieren; sie fällt nicht mehr einfach so vom Himmel wie in der Kindheit. Aber ein Trostpflaster gibt es: Wenn man täglich drei Monate lang ein Entspannungstraining geübt hat, dann ist man – als durchschnittlich entspannungsbegabter Mensch – in der Lage, Entspannung quasi auf Knopfdruck abzurufen.

Und das lohnt sich: Das vegetative Nervensystem normalisiert sich. Der Blutdruck sinkt langfristig, ebenso die Pulsfrequenz, die Anspannung lässt nach, und man spürt seinen Körper wieder besser. Das Resultat zeigt sich auch auf der psychischen Ebene: Man fühlt sich, als hätte man ein dickeres Fell. Die Gelassenheit wird stärker, auch in stressigen Situationen. Die Konzentrationsfähigkeit und geistige Frische nehmen zu.

Welche Form von Entspannung Sie auswählen, bleibt Ihnen überlassen. Da muss jeder Mensch seinen eigenen Weg finden. Es mag sein, dass Ihre Kollegin von Pilates schwärmt, während ein anderer Kollege am liebsten zur Entspannung seinen Knautschball gegen die Wand wirft – vielleicht ist für Sie dennoch ein Bad in der Wanne die effektivste Methode. Oder Thai Chi. Oder der Spaziergang mit dem Hund. Probieren Sie einfach aus, womit andere Menschen gute Erfahrungen gemacht haben und bleiben Sie offen für neue Erfahrungen. Hören Sie dabei auf Ihren Körper und auf Ihre Psyche: Wobei geht es Ihnen besonders gut? Was hilft Ihnen am besten beim Abschalten? Nach welchen Erlebnissen fühlen Sie sich besonders erholt?

Die individuelle Form von Entspannung zu finden, das ist ein lebenslanger Prozess. Zum Beispiel verändert sich das Urlaubsverhalten der meisten Menschen mit dem Älterwerden. Während in jungen Jahren der Disko-Urlaub auf Ibiza als erholsam erlebt wird, ist es später der Ski-Langlauf-Urlaub im Hochschwarzwald. Die Empfehlung lautet daher: Bleiben Sie neugierig!

Die „Ur-Form“ der Entspannung ist diejenige, die sich an vorangegangene Bewegung anschließt. Bewegung gilt daher auch als der Stresskiller schlechthin, weil wir bei ihr das tun, was die Natur von uns verlangt bzw. in der Urzeit verlangt hat: Kämpfen oder fliehen. Beides gelingt am Arbeitsplatz eher selten – bzw. ist nicht zu empfehlen, aber körperliche Aktivität ist auch hier möglich, wenn auch in Grenzen. Sie schützt unseren Körper vor den negativen Folgen von Dauerstress.

Vorsicht Büroarbeit! Langes Sitzen ist nicht gut für die Figur und auch nicht fürs Herz. Es braucht die Herausforderung. Also heißt es: Aufstehen, aufstehen, immer wieder aufstehen! Jede Pause vom Stuhl hält schlank und gesund – je öfter desto besser, hat eine Studie ergeben (European Heart Journal 2010). Entscheidend für die Reduzierung des Taillenumfangs und des Risikos für Herzerkrankungen war nicht die Dauer, sondern die Häufigkeit der „Sitz-Pausen“. „Die obersten 25 Prozent der Probanden, die am meisten Sitzunterbrechungen einlegten, hatten im Schnitt einen um 4,1 Zentimeter geringeren Hüftumfang als die untersten 25 Prozent“, berichtet die Forscherin Healy. Sie empfiehlt daher, vor allem am Arbeitsplatz häufiger vom Stuhl aufzustehen und herumzugehen. Telefonanrufe oder kurze Konferenzen könnten zum Beispiel im Stehen erledigt und Kollegen persönlich aufgesucht statt angerufen werden.

Checkliste 8: Bewegung im Büroalltag

- Halten Sie Telefon- oder vielleicht sogar Videokonferenzen im Stehen ab.
- Suchen Sie Kollegen an Ihrem Standort zu Fuß auf, statt eine Mail zu schicken.
- Veranstalten Sie doch mal ein Meeting im Stehen.
- Der Klassiker: Nehmen Sie die Treppe statt des Aufzugs.
- Gehen Sie in der Mittagspause eine Runde um den Block.
- Holen Sie Ihre Druckaufträge einzeln aus dem Drucker.
- Trinken Sie 1,5 Liter über den Tag verteilt – dann müssen Sie aufstehen.

Damit man sich in der Freizeit genügend bewegt, sollte man sich eine Sportart suchen, die den eigenen Neigungen entspricht und Freude macht. Hilfreich zum Abschalten ist häufig ein Sport, der rhythmische Bewegungen ermöglicht, wie es etwa beim Laufen oder Radeln der Fall ist. Beim Ausdauersport hat man häufig das Gefühl, dass der Kopf freigepustet wird. Die Seele fühlt sich leichter, und natürlich fühlt man sich fitter, auch im Beruf und im Umgang mit Stress.

Wer sich viel bewegt, kann in der Regel auch gut schlafen. Im Schlaf erholen wir uns optimal. Er erfrischt unsere Zellen und hält uns leistungsfähig. Dementsprechend groß ist das Leid, wenn der Schlaf gestört ist. Einschlaf- oder Durchschlafstörungen sind ein wichtiges Warnsignal für Dauerstress.

Es ist ein Teufelskreis: Wer nicht gut schläft, ist morgens nicht erholt; wer nicht erholt ist, macht mehr Fehler und braucht länger für die Arbeit; wer viel arbeitet, braucht viel Schlaf und Erholung usw. Damit es nicht soweit kommt – und eine Abwärts-Spirale in Gang gesetzt wird – sollten Sie frühzeitig gegensteuern.

Schlaf mag Regelmäßigkeit! Achten Sie also darauf, dass Sie vor dem Schlafengehen in immer derselben Reihenfolge z. B. mit dem Hund gehen, die Haustür abschließen, nach den Kindern sehen, eine Tasse Tee trinken, sich umziehen, waschen, zu Bett gehen. Das erleichtert Ihnen das Umschalten aufs Einschlafen (die Psyche bekommt quasi das Signal: „Hey, jetzt geht sie/er gleich schlafen!“) und die Regelmäßigkeit gibt Halt in Zeiten von Veränderungen.

Insbesondere die Stunde vor dem Zubettgehen sollten Sie selbstwert-freundlich gestalten, wenn Sie sich einen erholsamen Schlaf wünschen. Keine sechs Leichen im TV oder sinkende Aktienkurse oder Kriegsgeschichten in dieser Stunde! Stattdessen, bildlich gesprochen, lieber Rosamunde Pilcher oder irgendetwas, was die Seele beruhigt. Eine Stunde vor dem Schlafen sollten Sie außerhalb des Schlafzimmers noch mal in Gedanken – besser mit Papier und Stift – den Tag durchgehen. Am Schluss legen Sie den Zettel beiseite und gönnen sich ein Einschlafritual wie die heiße Milch oder ein Fußbad.

Und wenn Sie nachts aufwachen, sagen Sie sich – statt in Grübelgedanken zu verfallen –, dass das ganz normal ist (bis zu 30mal pro Nacht, so Deutschlands „Schlafpapst“, Professor Zulley). Normalerweise merken wir es bloß nicht, weil wir innerhalb von drei Minuten wieder einschlafen und uns dann später nicht mehr daran erinnern können. Also drehen sie sich einfach wieder auf die andere Seite und kuscheln sich in die Kissen.

Checkliste 9: Sieben Tipps zum besseren Schlafen

1. für Zeit zum Umschalten aufs „Schlafprogramm“ sorgen
2. für Regelmäßigkeit durch Rituale und feste Zeiten sorgen
3. für Ruhe sorgen (Ohrstöpsel?)
4. für Dunkelheit sorgen
5. im Schlafzimmer: nichts als Schlafsachen (kein Fernseher!)
6. im Bett nichts außer Schlafen und Sex! Keine Katze, kein Hund!
7. bei Grübelattacken: raus aus dem Bett und aufschreiben!

Die oben stehenden Tipps gelten für Schlafgestörte (und für die, die unter Abschaltproblemen leiden).

Wenn Sie die Tipps befolgen, kann jede Nacht zu einer Art Mini-Urlaub werden. Für einen „richtigen“ erholsamen Urlaub gelten dieselben Prinzipien wie auch für die Pausen und den Feierabend: Genussvoll sollte er sein und ein Kontrasterlebnis zur Arbeit darstellen. Es geht beim Urlaub nicht um die Frage „Wer macht den coolsten Urlaub?“, sondern es geht um die Erholung frei von Leistungsgedanken.

Gönnen Sie sich vorher zwei bis drei Einstimmungstage. Meistens ist es ja so, dass kurz vor dem Urlaub noch einmal höchste Anspannung herrscht, weil noch tausend Dinge erledigt werden wollen. Das stresst enorm. Ihre Psyche sollte sanft hinübergleiten können in diesen Zustand des Treibenlassen-Dürfens. Dazu sind die Umschalttage gut geeignet.

Falls Ihre Mitreisenden andere Vorstellungen vom Urlaub haben als Sie: Vereinbaren Sie doch einfach, dass jeder auch mal seine eigenen Pläne verfolgen darf, bevor Sie sich wieder treffen und zusammen etwas unternehmen. Hege Sie keine zu hohen Erwartungen, weder an den Familienfrieden noch an Ihre Partnerschaft. Im Urlaub brechen manchmal Konflikte auf – das kann auch heilsam sein.

Konzentrieren Sie sich im Urlaub einfach auf das, was Ihnen guttut – und möglichst ohne Gedanken an die Arbeit. Wenn es unbedingt sein muss, vereinbaren Sie mit Ihrer Familie bestimmte Intervalle (z. B. die Stunde vor dem Abendessen), zu denen Sie sich zurückziehen, um Ihre E-Mails zu checken. Aber machen Sie sich deutlich: Jedes Denken an die Arbeit unterbricht Ihre Erholung. Sie bringen sich selbst um die beste Wirkung des Urlaubs, wenn Sie mental immer wieder am Arbeitsplatz sind. Denken Sie auch daran: Sogar in Sachen Urlaub-Machen sind Sie ein Vorbild für Ihre Mitarbeitenden.

Nach dem Urlaub werden Sie umso frischer sein, je besser es Ihnen gelingt, auf andere Gedanken zu kommen. Diese Phase des Ankommens nach dem Urlaub sollte ebenso sanft vonstatten gehen wie das Umschalten zuvor: Verstehen Sie es als ein langsames Aufwärmen, für das Sie sich ebenfalls zwei bis drei Tage Zeit gönnen sollten, selbst wenn dies auf Kosten der Aufenthaltsdauer am Urlaubsort geht. Am besten kommen Sie am Sonntag zurück und starten mit dem Arbeiten erst mitten in der Woche, so dass Sie sich schnell aufs nächste Wochenende freuen können. Sorgen Sie durch kleine Erinnerungshilfen (Strohhut auf dem Garderobenständer, Foto auf dem Schreibtisch) dafür, dass etwas die Urlaubszeit überdauert. So kann die „Ressource Erholung“ ihre ganze Kraft entfalten.

12 Stressbewältigung als Führungsaufgabe



Foto: ©fotolia.com/Firma V

Welche Ressourcen können Sie für Ihre Mitarbeitenden bereitstellen?

Als Führungskraft haben Sie nicht nur die Aufgabe, auf Ihre eigenen Ressourcen zu achten. Auch auf die Ressourcen Ihrer Mitarbeitenden haben Sie maßgeblich Einfluss. Sie finden nun ein paar Anregungen, in welchen Bereichen Sie die Ressourcen ihres Teams stärken können.

12.1 Handlungsspielraum/Partizipation/Aufgabenvielfalt

Die meisten Menschen – aber nicht alle! – wünschen sich Autonomie am Arbeitsplatz: Sie möchten selbst entscheiden, was sie wann wie erledigen. Der Forscher R. A. Karasek spricht von einem sog. Anforderungs-Kontroll-Modell. Stress entsteht demnach vor allem dann, wenn die Anforderungen hoch und zugleich der Entscheidungsspielraum klein ist. Umgekehrt wirkt ein großer Handlungsspielraum stressreduzierend.

Aber: Jeder ist anders. Es gibt auch Menschen, die sich Leitplanken im Arbeitsleben regelrecht wünschen; sie benötigen eine starke Orientierung um sich wohlfühlen und erleben die Kontrolle ihrer Arbeit durch die Führungskraft als Ausdruck von Fürsorge. Andererseits gibt es Beschäftigte, die sich durch Kontrolltätigkeiten seitens ihrer Vorgesetzten grundsätzlich beleidigt fühlen und bei jeder Entscheidung mitbestimmen möchten. Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden stellt eine große Herausforderung für alle Führungskräfte dar.



Reflexionsecke 6: Stress-Auslöser

Was stresst Sie? Welche Situationen in Ihrem beruflichen Alltag erleben Sie als bedrohlich oder überfordernd? Nutzen Sie den Platz für Notizen oder halten Sie einen Moment inne.

Was stresst Ihre Mitarbeitenden? Welche Stressoren birgt deren beruflicher Alltag?

Handelt es sich um dieselben Situationen? Wo sehen Sie Unterschiede?

Aufgabenvielfalt (z. B. durch Jobrotation oder Arbeitsanreicherung) wird von den meisten Menschen positiv bewertet. Generell ist es sinnvoll, für störungsfreies Arbeiten zu sorgen. Für die meisten Menschen bedeutet es „gute Arbeit“, wenn sie dabei mit anderen zusammenarbeiten können. Aber auch hier gibt es Ausnahmen. Aktive Betätigung und Kontrolle über die Arbeitstätigkeit sind ebenfalls für die meisten Menschen Kriterien guter Arbeit. Und natürlich sollte die Arbeit ihrem Qualifikationsniveau entsprechen. Insbesondere Menschen mit einem schwachen Selbstwertgefühl können gekränkt reagieren, wenn sie eine Aufgabe als „unter ihrer Würde“ ansehen.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Führungskräfte sollten die Individualität ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen – auch im Hinblick auf deren Stressempfinden. Verschiedene Mitarbeitende können identische Situationen ganz unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Manch einer arbeitet gern im Kundenkontakt, der andere empfindet genau diese Tätigkeit als stressig, also überfordernd oder bedrohlich. Sätze wie „Stellen Sie sich doch nicht so an!“ oder „Dem Kollegen Hantke macht das auch nichts aus!“ zeugen von wenig Respekt und sollten daher unterbleiben.

Was als Ressource fungiert, hängt davon ab, wie stark ein Bedürfnis beim Mitarbeitenden ausgeprägt ist. Sie müssen sich also bei jedem einzelnen Menschen in Ihrem Team fragen, wie er gestrickt ist und welche Bedürfnisse er am Arbeitsplatz befriedigen möchte. Und dementsprechend erfolgt auch der Personaleinsatz. Jemand, der am liebsten Routine-Tätigkeiten ausübt und lieber eng gesteckte Vorgaben erfüllt, würde sich durch großen Handlungsspielraum überfordert fühlen. Für viele andere Mitarbeitende hingegen ist ein großer Handlungsspielraum eine wichtige Ressource. Idealerweise kümmern Sie als Führungskraft sich darum, dass der „richtige Mensch am richtigen Platz“ arbeitet – der Mitarbeitende also möglichst viele Bedürfnisse an seinem jeweiligen Arbeitsplatz befriedigen kann.

Tragen Sie Sorge dafür, dass ungestörtes, abwechslungsreiches und ganzheitliches Arbeiten möglich ist. Beziehen Sie Mitarbeitende in Ihre Entscheidungen ein, sofern diese es wünschen, und erkundigen Sie sich ab und an, welche Verbesserungsvorschläge für sein Wohlbefinden das einzelne Team-Mitglied hat. Keine Sorge: Es werden keine utopischen Wünsche formuliert – Ihre Mitarbeitenden wissen, dass Sie nicht zaubern können. Damit ermutigen und motivieren Sie Ihr Team, Ihnen Feedback zu geben.

Ihre Aufgabe besteht darin, auf die Leistung des Einzelnen und auf den Frieden im Team aufmerksam und fürsorglich zu blicken.



Reflexionsecke 7: Stress-Reaktionen bei Mitarbeitenden

Wie steht's um Ihr Team? Machen Sie den Stress-Test, indem Sie die folgenden Fragen beantworten:

Woran erkennen Sie Stress bei Ihren Mitarbeitenden? Anders ausgedrückt: Was an ihnen bzw. was im Team verändert sich, wenn Ihre Mitarbeitenden im Stress sind? Können Sie die Stress-Reaktionen den drei oben beschriebenen Ebenen zuordnen?



Wenn Sie möchten, können Sie die Stress-Reaktionen einzelner Teammitglieder in diese Figur eintragen bzw. hineinzeichnen; schreiben Sie beispielsweise dazu: wer aus dem Team reagiert eher mit einem roten Kopf und wer wird eher blass?

Falls Ihnen jetzt im Moment nicht viel einfällt, nutzen Sie doch diese Aufgabenstellung, um in den kommenden Tagen einen noch etwas aufmerksameren Blick auf Ihre Mitarbeitenden zu werfen. So schärfen Sie Ihre Beobachtungsgabe für Überlastungssignale; Sie werden quasi zum Seismographen für Ihr Team.

Neun von zehn Mitarbeitenden wünschen sich, von ihrer Führungskraft auf Überlastungssignale angesprochen zu werden. Aber nur wenige Führungskräfte trauen sich, ins Gespräch zu gehen. Viele finden das Thema zu intim und fürchten, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin sich gekränkt fühlen könnte. Wieder andere wissen einfach nicht, wie so ein Gespräch aussehen kann. Dabei ist Einfühlungsvermögen gefragt.

- Beschreiben Sie wertfrei, welche Veränderungen Ihnen an dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin aufgefallen sind („Mensch, Sie haben ja einen ganz roten Kopf – so etwas kenne ich gar nicht von Ihnen“ oder „Seit zwei Wochen häufen sich bei Ihnen die Beschwerden, das ist ja ganz ungewöhnlich für Ihre Arbeit“). Ohne Diagnose. Es geht nur um Beobachtungen.
- Schließen Sie die offene Frage an: „Was ist los?“ Und falls Ihr Mitarbeiter mit einem barschen „Nix, was soll sein?!“ reagiert, bleiben Sie einfach gelassen. Bestehen Sie nicht auf der Richtigkeit Ihrer Beobachtungen. Sie haben ein Gesprächsangebot gemacht, dass Ihr Mitarbeiter bzw. Ihre Mitarbeiterin im Moment (!) offenbar nicht annehmen möchte. Das ist in Ordnung. Ihrer Fürsorgepflicht haben Sie Genüge getan.
- Falls Ihr Mitarbeiter oder Ihre Mitarbeiterin gesprächsbereit ist und Ihnen berichtet, was los ist, dann drücken Sie aus, was Sie gern hätten („Ich mache mir Sorgen um Sie und möchte Sie unterstützen“).
- Fragen Sie den Beschäftigten, was er bräuchte, damit es ihm wieder besser geht bzw. damit er wieder Leistungen in gewohnter Qualität erbringen kann. Vielleicht ist ihm mit einer vorübergehenden Entlastung oder einer Versetzung in einen anderen Aufgabenbereich gedient. So etwas sollten Sie aber nicht von sich aus vorschlagen, sondern zunächst hören, welche Lösungsvorschläge Ihr Gegenüber hat.
- Einigen Sie sich auf einen Lösungsvorschlag und vereinbaren Sie einen nächsten Gesprächstermin, zum Beispiel in zwei Wochen, um sich über Veränderungen auszutauschen. Bleiben Sie gesprächsbereit auch über dieses Gespräch hinaus.

12.2 Soziale Unterstützung

Selbst wenn Sie als Führungskraft an den Belastungen Ihrer Mitarbeitenden nicht viel ändern können: Die Ressourcen stärken – das geht immer.

Viele Führungskräfte fühlen sich verzagt angesichts der Arbeitsmengen, die sie ihren Mitarbeitenden aufbürden. Manche fühlen sich regelrecht schuldig, obwohl sie ja in der Regel nur zwischen der Behördenleitung und dem Team vermitteln, also nicht persönlich die Verantwortung für die Arbeitsmengen tragen. Bei einigen führt dies dazu, dass sie sogar wieder selbst ins operative Geschäft einsteigen und mitarbeiten. Dabei gibt es auch andere Wege, Beschäftigte zu stärken.

Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung (2010) zeigte, dass Führungskräfte die Häufigkeit von Burnout-Symptomen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reduzieren können, wenn sie soziale Unterstützung geben. Darunter versteht man Verhaltensweisen, die im Grunde selbstverständlich sein sollten: ansprechbar sein, den Rücken stärken, Fehler erlauben. Auch Trost spenden, z. B. durch das Erinnern an Erfolge in der Vergangenheit, gehört dazu.

Wichtig: Soziale Unterstützung ist nicht gleichbedeutend mit dem Mitarbeiten der Führungskraft. In Einzelfällen mag es angebracht sein, dass eine Führungskraft sich auch ins operative Geschäft begibt, um vorübergehend eine Entlastung des Teams zu ermöglichen; eine Dauerlösung ist dies jedoch nicht, denn Führungskräfte haben in der Regel genug eigene Aufgaben zu erledigen. Bei sozialer Unterstützung geht es um das Signal „Ich bin für euch da“ – nicht um das Signal „Ich nehme euch die Arbeit ab“.

Es kann auch Ausdruck sozialer Unterstützung sein, wenn sich eine Führungskraft um weitere Personalstellen bemüht. Behördenübergreifend zeigt sich ein Trend zur Stellenstreichung oder zur Nicht-Neu-Besetzung von Stellen. Die Personaldecke wird vielerorts ausgedünnt – mit der Folge, dass immer weniger Beschäftigte immer mehr Arbeit leisten müssen.

Eine glaubwürdige Wahrnehmung der Fürsorgepflicht kann daher auch darin bestehen, bei der Behördenleitung auf die Einrichtung neuer Stellen zu pochen oder im Extremfall die Übernahme weiterer Aufgaben abzulehnen – wenn die Gefahr besteht, dass andernfalls die Gesundheit der Team-Mitglieder Schaden nimmt. Diese Form von Zivilcourage – das „Nein-Sagen“ im Sinne des Teams – wird von den Beschäftigten in der Regel als soziale Unterstützung gewertet und schweißt das Team und die Führungskraft fester zusammen.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Seien Sie ansprechbar – nicht immer, aber zu bestimmten Zeiten. Signalisieren Sie, dass man auch dann zu Ihnen kommen kann, wenn man einen Fehler gemacht hat; machen Sie deutlich, dass Fehler nun einmal passieren können und dass Sie dafür niemandem den Kopf abreißen. Stehen Sie zu Ihren Mitarbeitenden: Stärken Sie ihnen den Rücken, notfalls auch gegenüber höheren Hierarchieebenen oder auch mal vor einem Kunden. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden verbal, spenden Sie Trost, erinnern Sie an positive gemeinsame Erlebnisse in der Vergangenheit („Wir haben schon ganz andere Sachen hinbekommen“).

Haben Sie den Mut zum Nein-Sagen – natürlich nicht im Sinne von Arbeitsverweigerung, sondern als eine Form von Feedback gegenüber der Behördenleitung. Wenn Sie merken (oder gar entsprechende Signale aus dem Team erhalten), dass die Belastungsgrenze erreicht ist, sollten Sie sich ein Herz fassen und dieses Thema mit Ihrer Leitung besprechen. Vielleicht rechnet sie Ihnen dieses Verhalten sogar hoch an – schließlich handeln Sie im Sinne Ihrer Fürsorgepflicht.

12.3 Anerkennung/Wertschätzung

Von Professor Johannes Siegrist aus Düsseldorf stammt das Konzept der sog. Gratifikationskrise. Darunter versteht man das Verhältnis bzw. Missverhältnis von Anstrengung und Belohnung. Wenn dieses Verhältnis zu Ungunsten des Mitarbeitenden ausfällt (wenn dieser also das Gefühl hat, sich zu verausgaben, aber wenig Anerkennung in Form von Lob, Lohn, Weiterbildung oder Aufstiegschancen zu bekommen), steigt das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen signifikant an.

Für ältere Beschäftigte scheint Wertschätzung durch den unmittelbaren Vorgesetzten von besonderer Bedeutung zu sein, wie der finnische Professor Ilmarinen herausfand: Wenn Menschen über 55 Jahren sich nicht genügend wertgeschätzt fühlten, war ihre Arbeitsfähigkeit signifikant geringer als bei denjenigen, die sich wertgeschätzt fühlten. Die Würdigung der Erwerbsbiographie scheint auch eine wichtige Rolle zu spielen bei der Frage, ob ältere Beschäftigte sich an die Bewältigung neuer Aufgaben heranwagen. Jedes Fortbildungsangebot erscheint vor diesem Hintergrund auch als Ausdruck von Wertschätzung.

Umgekehrt gibt es auch Aufgaben, die nicht selbstwert-stärkend sondern selbstwert-bedrohlich bewertet werden – und zwar auch wieder unterschiedlich von Mensch zu Mensch. Manch einer empfindet es als „illegitim“, Dinge erledigen zu müssen, die unterhalb seines Qualifikationsniveaus liegen oder die er für unnötig hält. Die Führungskraft dachte vielleicht, dass eine Tätigkeit unbedingt von einer besonders zuverlässigen Arbeitskraft ausgeführt werden sollte – diese Arbeitskraft aber empfindet unter Umständen diesen Auftrag als Angriff auf ihr Selbst.

Anerkennung lässt sich als Oberbegriff verstehen für Lob und Wertschätzung. Während sich das Lob auf eine konkrete Leistung bezieht und möglichst ebenso konkret begründet werden sollte („Dieser Auftrag ist Ihnen sehr gut gelungen, denn der Kunde wusste von Anfang an, wann er mit der Fertigstellung rechnen kann“) bezieht sich die Wertschätzung auf die Person als Ganzes.

Wertschätzung für sich als Person ist für die meisten Menschen wichtiger als Lob für die Leistung. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, der oder die sich wertgeschätzt fühlt, fühlt sich als Mensch gesehen. Dazu gehört, dass man unter Umständen auch über Privates spricht (Urlaub, Fußball), dass man zum Geburtstag gratuliert oder denjenigen bei Entscheidungsprozessen einbezieht.

Mitarbeitende mit einem besonders großen Anerkennungsbedürfnis wünschen sich von ihrer Führungskraft mehr als regelmäßige Rückmeldungen oder morgendliches Grüßen. Vorgesetzte haben häufig das Gefühl, es mit Nimmersatten zu tun zu haben: Egal wie viel Anerkennung man diesen Menschen zukommen lässt – sie wollen einfach immer noch mehr.

Unter solchen Voraussetzungen ist es schwierig, Gratifikationskrisen zu vermeiden. Schließlich sind der Führungskraft ebenfalls die Hände gebunden – zum Beispiel im

Hinblick auf Gehaltsgruppen oder Beförderungsstopp im öffentlichen Dienst. Dies macht viele Führungskräfte hilflos. Wichtig ist, dabei trotzdem im Hinterkopf zu haben: Wertschätzung der Person ist unbezahlbar; sie drückt sich im direkten Kontakt aus und berührt Menschen meist wesentlich tiefer als ein höheres Gehalt (ab einer gewissen Existenzsicherung). Auch der Dank für den täglichen Einsatz kann eine Form von Gratifikation sein, selbst wenn dieser nicht mit einem Bonus einhergeht.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Bitte verzichten Sie nicht aus Angst vor Ungleichbehandlung oder vor Vorwürfen wie „Für Ihr Lob kann ich mir nichts kaufen – sorgen Sie lieber für meine Beförderung“ auf das verbale Äußern von Lob und Anerkennung. Den meisten Mitarbeitenden ist wichtig, dass sie von Ihnen als Person und als Arbeitskraft geschätzt werden; sie würden es nur nicht unbedingt zugeben. Wenn Sie selbst das Gehaltsgefüge in Ihrem Team oder den angeordneten Beförderungsstopp als ungerecht erleben, sollten Sie dies auch artikulieren (aber gleichzeitig die Verwaltungsleitung in Schutz nehmen, indem Sie Gründe für diese Vorschriften nennen).

Sie könnten z. B. sagen: „Ich kann gut verstehen, dass Sie das als ungerecht erleben; vermutlich würde mir selbst das auch so gehen. Ich bin aber sehr froh, dass Sie sich trotzdem weiterhin so engagiert einbringen.“ Die meisten Ihrer Mitarbeitenden haben ein hohes Arbeitsethos. Sie empfinden Verantwortung für das, was sie tun und sie identifizieren sich mit ihrer Behörde. Das ist ebenfalls eine Ressource – in diesem Fall auch eine, die Sie bei Ihrer Führungstätigkeit stärken kann. Haben Sie den Mut, diese Motive für gute Arbeit bei Ihren Mitarbeitenden in Worte zu fassen. Das ist auch eine Form von Gratifikation.

Auch das Delegieren von Verantwortung kann als Ausdruck von Wertschätzung empfunden werden. Wenn Mitarbeitende merken, was Sie ihnen zutrauen, kann dies beflügeln und motivieren – während zugleich Sie selbst entlastet werden, damit also auch Ihrer eigenen Gesundheit etwas Gutes tun.

Für den Umgang mit anerkennungssüchtigen Mitarbeitenden gilt: Das übergroße Bedürfnis nach Anerkennung findet seine Wurzeln häufig in der Kindheit des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Es hat also eine „lange Geschichte“. Diese werden Sie als Führungskraft im Rahmen des normalen Arbeitslebens nicht „umschreiben“ können, d. h. egal, was Sie tun, der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin wird sich nie wirklich „satt“ fühlen. Das kann beide Seiten frustrieren.

Die Empfehlung lautet: Delegieren Sie das Lob an den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin. Fragen Sie den Menschen: „Wie sind Sie selbst mit Ihrer Erledigung der Aufgabe zufrieden?“ Und dann bestätigen Sie mit einem Lächeln nickend die Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden, die dieser vermutlich bescheiden und zurückhaltend vortragen wird („Ja, ich habe auch den Eindruck, das ist Ihnen gut gelungen“). Auf diese Weise motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, sich selbst Anerkennung auszusprechen und damit unabhängiger zu werden von Ihrem Lob.

Checkliste 10: Wertschätzendes Führungsverhalten

- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter ein; fragen Sie sie nach ihrer Meinung.
- Delegieren Sie wichtige Aufgaben. Übertragen Sie Verantwortung.
- Stärken Sie das Selbstwertgefühl in jedem Gespräch.
- Bringen Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, sich selber zu loben.
- Nehmen Sie Anliegen ernst und kümmern Sie sich zeitnah darum.
- Seien Sie höflich, respektvoll und freundlich.
- Interessieren Sie sich auch für Persönliches, falls gewünscht.
- Schätzen Sie Außenseiter und ihre Besonderheiten.
- Betrachten Sie Ihre Mitarbeitenden als interne Unternehmensberater.
- Führen Sie Willkommensgespräche nach jeder Abwesenheit.
- Pflegen Sie positiven Kontakt auch zu Nicht-Lieblingen.
- Halten Sie Verabredungen ein. Seien Sie pünktlich.
- Pflegen Sie individuelle Stärken, verzichten Sie auf Gleichmacherei.
- Begrüßen Sie Ihre Mitarbeitenden freundlich und mit Namen.
- Gratulieren Sie zu persönlichen Feiertagen.
- Seien Sie höflich: Halten Sie die Tür auf, schenken Sie Kaffee ein.
- Geben Sie einem Mitarbeitenden frei, wenn er darum bittet und Sie es irgendwie verantworten können.
- Wecken Sie Verständnis für die Vielfalt im Betrieb.
- Feiern Sie und teilen Sie Ihre Emotionen.
- Verzichten Sie auf Rechthaberei.
- Vermeiden Sie die Bevorzugung von Lieblingen. Handeln Sie gerecht.
- Sich Zeit nehmen, sich Zeit nehmen, sich Zeit nehmen.

Entnommen aus: Matyssek, Anne Katrin: Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur. Norderstedt (Books on Demand GmbH), 2011

12.4 Transparenz

Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky hat festgestellt: Ganz wichtig für die Gesundheit ist das sog. Kohärenzgefühl. Dieses umfasst drei Aspekte: Verstehbarkeit, Machbarkeit, Sinn. Alle drei sind auch in der heutigen Arbeitswelt wichtig, um trotz beruflicher Stress-Situationen gesund zu bleiben. Und Führungskräfte können dazu beitragen, dass diese Ressource gestärkt wird.

Zur Verstehbarkeit gehört neben der zeitnahen Weitergabe von Informationen (möglichst gleichzeitig an alle, damit sich niemand diskriminiert fühlt) auch, dass man Entscheidungen nachvollziehbar macht und als Führungskraft einen roten Faden hat. Dies beinhaltet, einmal gefällte Entscheidungen auch durchzuführen (und eine Planänderung andernfalls zu kommunizieren), Versprechen einzuhalten und auch Erlasse der Behördenleitung zu erklären. Insbesondere in Zeiten von Veränderungen und Umstrukturierungen ist es wichtig, dass sich alle mitgenommen fühlen.

Machbarkeit – als zweiter Aspekt des Kohärenzgefühls – umfasst eine hinreichende Ausstattung mit Arbeitsmaterialien und natürlich eine hinreichende Ausbildung bzw. ggf. Fort- oder Weiterbildung. Nicht zuletzt gehört auch ein angemessener Zeiteinsatz zur Machbarkeit. Auch die Qualität von Software und Hardware gewinnt hier an Bedeutung.

Der Sinn schließlich ist die logische Basis guter Arbeit. Wer weiß, dass er seinen Teil zum Erfolg des großen Ganzen beiträgt, wird auch motiviert an die Arbeit gehen. „Wer ein ‚Wozu‘ zum Leben hat, erträgt fast jedes ‚Wie‘“, sagte Viktor Frankl, der Begründer der Logotherapie. Das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, ist ein wertvoller Stresspuffer. Führungskräfte sollten daher immer wieder den Beitrag der eigenen Abteilung zum Erfolg des Unternehmens betonen.

Zur Transparenz gehört aber auch, nicht mit einem „Pokerface“ herumzulaufen. Klarheit im mimischen Ausdruck ist gefragt. Niemand muss sich verstellen. In Ärger-situationen darf man den Ärger auch im Gesicht der Führungskraft erkennen; und falls es etwas zu feiern gibt oder anerkennende Worte ausgesprochen werden, sollte auch dies im Gesichtsausdruck erkennbar sein.

Auch die Priorisierung von Arbeitsaufträgen trägt zur Transparenz bei. Viele Führungskräfte sind sich der Bedeutung des Priorisierens nicht bewusst. Wenn aber Ihre Mitarbeitenden wissen, welche Aufgaben vorrangig erledigt werden müssen und welche demgegenüber erst noch einmal liegen bleiben dürfen, hat dies eine stark stress-reduzierende Wirkung.

Klare Zuständigkeiten tragen ebenfalls zur Stress-Reduzierung bei. Wer weiß, was er zu tun hat und wo er welche Hilfe bekommen kann, der fühlt sich sicher. Sein Blutdruck kann unten bleiben, die Muskeln bleiben entspannt. Gleiches gilt für regelmäßiges Feedback. Rückmeldungen zum Leistungsstand geben Orientierung und Sicherheit, während Orientierungslosigkeit verunsichert und damit die Fehlerhäufigkeit und die Unfallgefahr ansteigen lässt.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Stärken Sie das Kohärenzgefühl Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie eigene Entscheidungen begründen und eine klare Linie verfolgen. Erläutern Sie bei Entscheidungen der Behördenleitung mögliche Beweggründe, werben Sie für Verständnis und sorgen Sie so dafür, dass alle Team-Mitglieder dementsprechend handeln. Haben Sie aber auch den Mut, Ihre eigene Meinung der Behördenleitung gegenüber zum Ausdruck zu bringen und gegebenenfalls Widerspruch zu äußern. Dies kann wichtig sein – für Ihre Position vor Ihren Mitarbeitenden und auch, damit Sie selbst mit sich im Reinen sind.

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden über eine gute Arbeitsausrüstung verfügen, so dass das Erledigen der Aufgaben leicht fällt und Freude bereitet. Seien Sie großzügig mit dem Äußern von Feedback und erörtern Sie immer wieder den Sinn der einzelnen Aufgaben – auch im Bezug auf die Behörde insgesamt.

12.5 Positives Betriebsklima

Zwischenmenschliche Konflikte belasten Menschen – Führungskräfte genauso wie Beschäftigte – auch über die Arbeitszeit hinaus. Einen Streit mit Kollegen lässt man nicht an der Pforte zurück, sondern beschäftigt sich auch noch im Feierabend damit. Dadurch wird Erholung erschwert, womöglich sogar der Schlaf gestört. Die Folge: Am nächsten Morgen geht man unausgeruht und folglich gereizt in den nächsten Kontakt. Eine Konflikteskalation kann die Folge sein. Soziale Konflikte sind ein sehr großer Stressor.

Umgekehrt wirkt ein positives Betriebsklima förderlich aufs Wohlbefinden. Es senkt den Blutdruck, fördert die Bewegung am Arbeitsplatz und beugt damit auch Rückenschmerzen vor. (Eine Untersuchung der AOK zeigte tatsächlich: Je besser das Betriebsklima, desto weniger Menschen haben Rückenschmerzen.) Die soziale Unterstützung, die es natürlich auch unter Kolleginnen und Kollegen gibt, kann ihr stress-reduzierendes Potenzial voll entfalten. Es entsteht ein Gemeinschaftsgefühl, verbunden mit der Haltung „Wir halten zusammen“ oder „Gemeinsam schaffen wir’s!“

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft?

Lachen Sie mit, wenn Ihre Mitarbeitenden lachen. Erlauben Sie Schwätzchen (Gespräche über Themen, die nichts mit der Arbeit zu tun haben), statt sie zu verbieten. Und vertrauen Sie darauf, dass Ihre Mitarbeitenden schon das richtige Maß finden werden.

Pflegen Sie den Zusammenhalt, beispielsweise durch Betriebsfeste, aber auch durch das Feiern von Jubiläen oder Geburtstagen. Solche Feiern brauchen keinen halben Vormittag zu dauern. Oft genügt es, wenn man sich für ein paar Minuten zusammensetzt, jemand einen Toast spricht und alle gratulieren. Es geht um das Symbol „Du bist uns wichtig“.

Begeben Sie sich „unters Volk“ – gehen Sie zum Beispiel mit Ihrem Team Mittagessen.

Oder täglich mit zwei bis drei anderen Team-Mitgliedern. So verhindern Sie Grüppchenbildung im Team und setzen sich nicht dem Verdacht aus, Lieblinge zu haben.

Bestimmt liegen Ihnen einzelne Team-Mitglieder stärker am Herzen als andere. Oder manche duzen Sie, während Sie andere siezen. Wichtig ist, dass Sie dennoch alle annähernd gleich behandeln – auch in emotionaler Hinsicht. Der wichtigste Tipp in diesem Zusammenhang lautet: Lachen Sie nicht nur mit Ihren Lieblingen!

Wenn jemand abwesend war aufgrund von Krankheit, Fortbildung oder Urlaub, dann sollten Sie ihn begrüßen, unabhängig von der gegenseitigen Sympathie. Berichten Sie, was in der Zwischenzeit passiert ist und erkundigen Sie sich nach dem Wohlergehen. Dieses Willkommenssignal erleichtert den Wiedereinstieg in die Arbeit. Und Sie als Führungskraft können diese Chance nutzen, um den Kontakt zu dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin positiv zu gestalten.

13 Sind Sie gerne Führungskraft?



Foto: ©fotolia.com/storimages

Wie die Broschüre zeigt (Ihnen aber sicher auch vorher schon klar war), ist Führungsarbeit in erster Linie Beziehungsarbeit. Zwar wünschen wir alle uns Orientierungshilfen oder Tipps, die bei allen Mitarbeitenden gleichermaßen erfolgreich wirken. Aber die Praxis zeigt immer wieder: Jeder Mensch ist anders. Und jeder hat ein Recht auf individuelle Behandlung.

Diese können Sie als Führungskraft allerdings nur dann gewähren, wenn die Führungsspanne für Sie noch händelbar ist. Die meisten Menschen sind der Meinung, dass dies bei bis zu maximal 20 Mitarbeitenden möglich ist. Je größer die Führungsspanne, desto schwieriger wird es, jedem Einzelnen in seiner Individualität gerecht zu werden. Diesbezüglich sollten Sie Milde gegenüber sich selbst walten lassen, falls Ihre Führungsspanne mehr Personen umfasst.

Fragen Sie sich ab und zu, z. B. einmal pro Quartal, ob Sie eigentlich noch gerne Führungskraft sind. Man muss Menschen mögen und auch den Umgang mit ihnen gern haben. Wenn man sich von der Beziehungsarbeit genervt fühlt und keine Lust hat, sich mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden auseinanderzusetzen, ist die Führungstätigkeit vielleicht nicht das Richtige. Dann empfiehlt sich eventuell eher eine Fachkarriere.

Dieser Gedanke wirkt zunächst vielleicht erschreckend, ist aber vor dem Hintergrund eines langen gesunden Arbeitslebens eine Überlegung wert. Es dient letztlich auch der Burnout-Prophylaxe, wenn man seinen Beruf so wählt, dass man mit ihm zufrieden ist. Und für viele Menschen bedeutet dies, auf eine Führungsrolle zu verzichten und stattdessen die Fachaufgaben zu vertiefen – einfach weil sie damit langfristig glücklicher sind.



Reflexionsecke 8: Die ideale Lehrkraft für mein Kind

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich ein Gedankenspiel, das mit dem Arbeitsleben zunächst nichts zu tun zu haben scheint.

Was für einen Lehrer oder eine Lehrerin wünschen Sie sich für Ihr Kind?

Hätten Sie lieber einen Lehrer, der gern mit Kindern zusammen ist, oder einen, der auf seinem Fachgebiet an der Uni brilliert hat? Sollte Ihr Kind auf eine Lehrerin treffen, die Ihr Kind als Person schätzt (also unabhängig von der Note)? Oder lieber eine, die ihre Sympathie für Ihr Kind von dessen Noten abhängig macht?

Eine Führungskraft ist kein Lehrer. Aber die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin ist trotzdem eine ganz besondere. Das weiß jeder, aber man spricht nur selten darüber. In dieser Beziehung aktualisieren Mitarbeitende Gefühle, Verhaltensweisen und Motive aus früheren Führungsbeziehungen – die erste Führungsbeziehung war die zu den Eltern. Später kamen Lehrer, Trainer oder der Pastor dazu. All diese Beziehungserfahrungen fließen mit ein in die aktuelle Führungsbeziehung und beeinflussen diese.

Hierin kann eine Entlastung für Sie als Führungskraft liegen. Vielleicht sind Sie es gar nicht „schuld“, wenn Ihre Mitarbeiterin so aggressiv wird, wenn sie ihrer Meinung nach zu wenig Anerkennung erfährt – vielleicht war das in ihrer Kindheit ein wirksames Mittel, um Aufmerksamkeit zu erlangen; und dieses Muster hat die Mitarbeiterin bis heute nicht abgelegt, sondern wiederholt es in ihrer Führungsbeziehung.

Insbesondere wenn Sie merken, dass Sie sich so verhalten wie sonst nie; oder wenn Sie finden, dass Ihr Verhalten der Mitarbeiterin gegenüber gar nicht zu Ihnen passt, oder Sie sich gar nicht so verhalten wollen: Dann liegt die Erklärung nahe, dass eine Art von (Gegen-)Übertragung vorliegt. Der Begriff stammt aus der Psychoanalyse und meint, dass in einer aktuellen Beziehung Muster aus früheren Beziehungen aktualisiert werden. Vereinfacht gesagt: Sie als heutige Führungskraft reagieren so, wie die Eltern dieser Mitarbeiterin früher reagiert haben. Sie werden durch das Verhalten der Mitarbeiterin quasi fremdgesteuert. Sie sind nicht die Mutter oder der Vater – aber die Mitarbeiterin macht Sie dazu.

Vielleicht beruhigt es Sie: Das ist normal! Und solange Sie Ihrerseits nicht mit einer Abneigung oder gar Hass auf alle Beschäftigten reagieren, sind Sie bestimmt auch dann eine gute Führungskraft, wenn Sie sich ab und zu wie in einer anderen Rolle erleben. Wichtig ist, dass Sie es schaffen, eine professionelle Distanz einzunehmen. Nehmen Sie zum Beispiel aggressive Äußerungen nicht persönlich, sondern bitten Sie um einen sachlichen Ton.

Um einen professionellen Umgang auch mit psychisch auffälligen Mitarbeitenden beizubehalten oder die Distanz wiederzugewinnen, empfehlen sich Treffen mit Kollegen. So ein Austauschforum kennen Ärzte unter dem Begriff der „Balint-Gruppen“. In Wirtschaftsunternehmen ist eher das Modell der sog. „kollegialen Beratung“ bekannt. Der Ansatz ist derselbe: Man spricht in einem geschützten Rahmen über den Umgang mit auffälligen Mitarbeitenden. Das dient sowohl der eigenen Psychohygiene (man spricht sich die Belastungen von der Seele), als auch der Professionalisierung des Führungsverhaltens. Nicht zuletzt tut die Erfahrung gut: „Schwierige Fälle gibt es in jedem Team – und die Kolleginnen und Kollegen kochen auch nur mit Wasser.“

Langfristig helfen solche Foren dabei, die Freude an der Führungstätigkeit aufrecht zu erhalten. Und das ist wohl das Beste, was sich Mitarbeitende auch in Sachen Stressprävention wünschen können: eine Führungskraft, die gern Führungskraft ist und ihre Fürsorgepflicht Ernst nimmt.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg dabei!

14 Tipps und Literatur

- Das kostenlose eLearning-Tool von PsyGA („Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“) mit dem Titel „Förderung der psychischen Gesundheit als Führungsaufgabe“ liefert Ihnen Tipps und Ideen für einen gesünderen Umgang mit Stressoren. Auch als App erhältlich.
- Die Broschüre „Psychisch krank im Job – was tun?“ vom Bundesverband der Angehörigen psychisch Kranker und dem BKK-Bundesverband beinhaltet eine gut verständliche Beschreibung psychischer Störungen sowie Handlungstipps für Führungskräfte, Kollegen und Angehörige.
- Die Telefonseelsorge liefert kostenfreie Unterstützung in Krisensituationen. Die Kontaktaufnahme erfolgt anonym. In der Regel sind die Berater dort sehr gut ausgebildet und können entweder selbst helfen oder Kontaktadressen vermitteln.
- Portal Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auf www.kuvb.de. Hier finden Sie Methoden und Verfahren für die Anwendung im Unternehmen.

Literatur

Bertelsmann Stiftung, Sciencetransfer GmbH Switzerland (2010): Der soziale Aspekt von Burnout. www.bertelsmann-stiftung.de

Ilmarinen, J. und J. Tempel (Hrsgg. v. Marianne Giesert i. A. des DGB-Bildungswerkes): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg (VSA-Verlag), 2002

Kaluza, G.: Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin (Springer), 2011 (2. Aufl.)

Matyssek, A. K.: Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur. Norderstedt (Books on Demand GmbH), 2011

Matyssek, A. K.: Gut, dass Sie da sind! Arbeitsheft zum Buch „Wertschätzung im Betrieb“. Norderstedt (Books on Demand GmbH), 2011

Matyssek, A. K.: „Mehr Selbstvertrauen im Job“, E-Book, 2013

Siegrist, J.: Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen (Hogrefe), 1996

Unger, H.-P. und C. Kleinschmidt: Bevor der Job krank macht. München (Kösel), 2006

Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) (Hrsg.): Gesundheit am Arbeitsplatz. WIdO-Materialien Bd. 44] Bonn (WIdO), 2000

Clos, C.: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Handlungshilfe, Kommunale Unfallversicherung Bayern, München 2016

Impressum

Herausgeber

Kommunale Unfallversicherung Bayern/Bayerische Landesunfallkasse
Ungererstr. 71
80805 München
Telefon 089 36093-0
Telefax 089 36093-135
E-Mail post@kuvb.de
Internet www.kuvb.de

Nachdruck mit freundlicher Erlaubnis der Unfallkasse NRW, Düsseldorf, www.unfallkasse-nrw.de

Autorin

Dr. Anne Katrin Matyssek

Redaktion

Corinna Wiegratz
Karin Winkes-Glüssenkamp
Claudia Clos
Ulrike Renner-Helfmann

Gestaltung

Gathmann Michaelis und Freunde, Essen

Druck

Universal Medien, München

1. Auflage April 2016

3.000 Exemplare

Bestellnummer

GUV-X 99986

**Kommunale Unfallversicherung Bayern
Bayerische Landesunfallkasse**

Ungererstr. 71
80805 München
Service-Telefon: 089 360 93-440
Fax: 089 36093-135

www.kuvb.de, www.bayerluk.de
post@kuvb.de