

Entspannt bleiben im Beruf

Stress am Arbeitsplatz erkennen, vorbeugen und abbauen.

Thema Gesunde Arbeitswelt





Inhalt

Stress ist der Motor für Erfolg und Leistung	4
Stress: so individuell wie der Mensch selbst	8
„Schlachtfeld“ moderner Arbeitsplatz	10
Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!	13
Test: Wie „gestresst“ bin ich selbst?	16
Test: Wie „gestresst“ ist mein Team?	17
Machen Sie gesunde Arbeit zur Chefsache!	18
Führen mit Herz und Verstand	21
Stark gegen Stress: Sie stehen an erster Stelle	26
Gelassen bleiben – auch im Ernstfall	33
Die KKH ist immer für Sie da!	35

Um unsere Broschüren schneller und einfacher lesbar zu machen, unterscheiden wir nicht zwischen „weiblicher“ und „männlicher“ Schreibweise. Auf die Inhalte und die Gestaltung der in dieser Broschüre genannten externen Internetseiten haben wir keinen Einfluss und können aus diesem Grund keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte und Richtigkeit der Informationen ist der jeweilige Informationsanbieter der Webseite verantwortlich. Die genannten externen Internetseiten werden von uns regelmäßig auf deren Inhalt überprüft.

Die zwei Gesichter von Arbeit

Der Beruf kann Spaß machen und Erfüllung sein – vielleicht nicht immer und nicht jeden Tag, aber zumindest die meiste Zeit. Wenn die Belastung im Job jedoch über den Kopf wächst, kann Arbeitslust in krankmachenden Arbeitsfrust umschlagen.

Ein Leben ohne Arbeit können und wollen sich die meisten Menschen gar nicht vorstellen. Denn sie ist nicht nur notwendiger Broterwerb und sichert Wohlstand. Der Schreibtisch, die Werkstatt, die Praxis oder die Produktionshalle sind zugleich auch Orte, wo wir unsere Talente zeigen, Erfolge feiern, Bestätigung und Anschluss finden können.

Trotzdem lässt sich ein Trend nicht verleugnen: Immer mehr Beschäftigte leiden heute an psychischen Störungen, fühlen sich durch ihre Arbeit überstrapaziert und frustriert. Liegt es daran, dass sich die moderne Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten so dramatisch gewandelt hat? Ja, sagen Experten. In Zeiten von Digitalisierung, Globalisierung, ständigem Fortschritt und Fachkräftemangel bekommt man am eigenen Leib zu spüren, dass Tempo und Druck im Beruf zugelegt haben. Aber Stress gab es schon immer – nur eben anderen. Und deshalb braucht es heute auch andere Strategien, um ihm im Alltag und im Beruf Kontra zu geben.

Erfolgreiche Stressbewältigung betrifft zuerst jeden Einzelnen – das stimmt. Es ist heute aber mehr denn je auch Aufgabe des Arbeitgebers, Beschäftigte zu schützen. Als Führungskraft haben Sie dabei gleich doppelte Verantwortung: Sie müssen in puncto Stress nicht nur die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter im Blick behalten, sondern auch noch Ihre eigenen. Wie Ihnen dieser Balanceakt gelingen kann, erfahren Sie in dieser Broschüre.

Ihre KKH

Stress ist der Motor für Erfolg und Leistung

Stress gehört zum Leben. Er ist ein Erfolgskonzept, um schwierige Situationen zu bewältigen und sich dabei weiterzuentwickeln. Doch es kommt auf das richtige Maß an, ob wir ihn als anspornenden Kick oder lähmende Belastung wahrnehmen.

Der Begriff Stress hat einen unangenehmen Beigeschmack. In unserer schnelllebigen Zeit ist er für viele zum Synonym für Hektik, Zeitdruck und Überlastung geworden. Ob der Familienvater, den die Arbeit „auffrisst“, die berufstätige Mutter, die zwischen Karriere und Familie steht, der Student, der mit seinen Prüfungsängsten kämpft, der Arbeitslose, der um seine finanzielle Sicherheit bangt – beinahe jeder kennt das Gefühl, manchmal den Anforderungen des Lebens nicht gewachsen zu sein. Aber ist es nicht auch so, dass in der Krise immer auch eine Chance steckt? Denn jeder, der eine schwierige Situation erfolgreich gemeistert hat, geht aus ihr gestärkt, selbstbewusster und reich an neuen Erfahrungen hervor.

Es stimmt: Stress kann sehr belastend sein. Vor allem dann, wenn wir ihm hilf- und schutzlos ausgesetzt scheinen und keine Möglichkeit der Bewältigung sehen. Doch eigentlich sind wir von Natur aus bestens dafür gerüstet, unter Stress einen Ausweg zu finden. Denn unser Körper tut dann alles dafür, dass wir mit allen Sinnen auf Situationsbewältigung eingestellt sind.

Alarmbereitschaft auf allen Kanälen

Kennen Sie das? In einer heiklen Situation schlägt Ihr Herz bis zum Hals, Ihre Muskeln sind zum Zerreißen angespannt, Sie atmen heftig und tausend Gedanken schießen Ihnen durch den Kopf. Sie können nur mit Mühe stillsitzen und stehen regelrecht unter Strom? Dann ist es wieder soweit: Ihr Körper signalisiert Ihnen „Achtung, Gefahr!“ und „Tu etwas!“. Auch wenn wir diese Stressreaktion oft als unangenehm empfinden – sie ist eine der wichtigsten Überlebensstrategien, seit es den Menschen gibt. Denn immer, wenn unser Gehirn in unserer Umgebung eine mögliche Bedrohung wahrnimmt, ist unser ganzer Organismus innerhalb von Sekundenbruchteilen in Hochform – und das bevor die Gefahr unser Bewusstsein überhaupt erreicht.

Versetzen Sie sich in die Lage eines Urzeitjägers. Er musste jederzeit damit rechnen, bei seinen Streifzügen auf Beute oder Raubtiere zu stoßen. In beiden Fällen war schnelles Handeln gefragt – für den Jagderfolg oder um sich rechtzeitig in Sicherheit zu bringen.



Der Ablauf der natürlichen Stressreaktion beim Urzeitjäger

Situation: Der Jäger geht durch den Wald. Plötzlich hört er hinter sich ein Knacken.	Situation: Der Jäger sieht ein Raubtier auf sich zukommen – es droht Gefahr.	Situation: Der Jäger entscheidet sich blitzschnell – für die Flucht und gegen den Kampf.	Situation: Das Raubtier verliert das Interesse und verzieht sich ins Unterholz.
Orientierung	Aktivierung	Handlung	Erholung
Reaktion: Automatisch filtert das Gehirn bedrohliche Reize aus der Umgebung heraus. Wachheit und Konzentration nehmen zu, alle Sinnesorgane arbeiten auf Hochtouren. Kreislauf und Stoffwechsel dagegen werden gedrosselt, um Kräfte zu sammeln.	Reaktion: Puls und Blutdruck steigen, die Muskeln spannen sich an, die Leber setzt Energie frei. Alle Körperfunktionen, die für das unmittelbare Überleben unwichtig sind (z. B. Verdauung), gehen auf Sparflamme. Der Körper ist bereit zur schnellen Aktion.	Reaktion: Der Jäger wird schlagartig aktiv: Er springt auf und sprintet zum nächstgelegenen Baum. Er klettert hinauf – geschickter und schneller, als er es unter normalen Umständen könnte. Er empfindet dabei weder Schmerz noch Mühe.	Reaktion: Der Jäger kann aufatmen – die Gefahr ist gebannt. Nun schalten alle seine Körperfunktionen wieder auf Normalmodus um. Der Jäger spürt jetzt die Anstrengung – aber auch die Erleichterung über die gelungene Flucht.

Kurzzeitstress wirkt vitalisierend

Die natürliche Stressreaktion ist ein biologisches Anpassungsprogramm, das sich über Millionen von Jahren nicht verändert hat – weil es uns eigentlich

schützt und nützt. Egal ob wir, wie unser Vorfahre, einer Bedrohung gegenüberstehen, einen wichtigen Auftritt vor uns haben oder eine Prüfung bestehen müssen – Stress hilft uns dabei, die Herausforderung „heil“ und erfolgreich zu überstehen.

Was heißt hier Stress?

Der Begriff Stress ist durchaus missverständlich – eigentlich verbergen sich dahinter zwei Dinge, die sich im allgemeinen Sprachgebrauch häufig vermischen:

- **Stressreaktion:** Unter Stress im eigentlichen Sinne versteht man die körperlichen und psychischen Antworten des Körpers auf eine Herausforderung oder Gefahr.
- **Stressauslöser (Stressoren):** Situationen, die die natürliche Stressreaktion des Organismus anstoßen, werden als Stressoren bezeichnet. Solche Auslöser können belastende Umstände (z. B. Gefahr), aber auch freudige Ereignisse sein.

Den Startschuss dazu gibt das Gehirn: Es verarbeitet und gewichtet jede Information, die die Sinnesorgane von außen aufnehmen. Bei einer potenziell bedrohlichen Situation veranlasst das Gehirn im Eilverfahren die Aktivierung des sogenannten Sympathikus. Dieses Nervengeflecht steigert sofort die Tätigkeit aller Organe und Systeme, die für die Bewältigung der Aufgabe notwendig sind – z. B. Herz, Lunge, Muskeln, Stoffwechsel und bestimmte Gehirnareale. Zugleich schütten die Nebennieren vermehrt Adrenalin und Noradrenalin aus. Diese Stresshormone verstärken den Aktivitätsschub des Organismus noch und mobilisieren weitere Reserven. Das Ergebnis: Sie stehen von einem Moment auf den anderen unter Hochspannung – und das zunächst durchaus im positiven Sinne. Denn Stress macht Sie kurzfristig zu einem wahren Energiebündel, Kraftpaket und Macher. Bei keiner anderen Gelegenheit sind Sie so belastbar und reaktions-schnell wie jetzt. Denken Sie nur einmal an den Athleten, der im Wettkampf seine Trainingsbestzeit topt, oder den Redner, den erst sein Lampenfieber so richtig beflügelt.



Dauerstress frustriert und macht krank

Schon zu Urzeiten konnte es durchaus vorkommen, dass eine Stresssituation länger anhielt als nur wenige Minuten. Auch dafür hat der Körper vorgesorgt: Er bringt dann ein weiteres Stresshormon ins Spiel, das Cortisol. Es wird erst gebildet, wenn der erste Schreck vorbei ist, und löst die schnellen Aktivatoren Adrenalin und Noradrenalin ab. Cortisol wirkt zunächst ähnlich mobilisierend, aber langsamer und dafür nachhaltiger. So sorgt es dafür, dass wir am Ball bleiben, bis die Gefahr gebannt ist. Gelingt dies nicht und bleibt der Cortisolspiegel im Blut über Tage, Wochen oder sogar Jahre erhöht, kehrt sich der stärkende Effekt von Stress jedoch ins Gegenteil. Denn die Natur hat ihn nicht als Dauerzustand vorgesehen – der Körper braucht zwischendurch Zeit und Gelegenheit, sich zu erholen und wieder zur Ruhe zu kommen.

So vielfältig und positiv der Organismus auf kurzzeitigen Stress reagiert, so schädlich und weitreichend sind die Auswirkungen von ständiger Anspannung (siehe Kasten nächste Seite). Dauerstress belastet nicht nur körperlich, sondern gefährdet auch das psychische Gleichgewicht und die geistige Leistungsfähigkeit. Auch wenn der Körper noch lange „mitspielt“, damit wir der Dauerbelastung im Alltag standhalten: Irgendwann bekommt jeder „Stressgeplagte“ zu spüren, was er sich und seiner Gesundheit antut. Es sind wichtige Warnsignale, wenn man sich ständig erschöpft und ausgelaugt fühlt, das Immunsystem schwächelt, das Pfeifen in

den Ohren unüberhörbar wird oder an erholsamen Schlaf nicht mehr zu denken ist. Denn der Körper will uns damit sagen, dass es Zeit ist, die Notbremse zu ziehen und noch rechtzeitig den Kurs zu ändern – bevor es zum Zusammenbruch oder ernsthaften Erkrankungen kommt.

Stress zwingt zur Anpassung

Im Grunde genommen ist Stress ein echter Meilenstein der Evolution. Denn er ist unser natürliches „Druckmittel“, damit wir uns den Herausforderungen in Beruf und Alltag stellen, uns dabei erproben und verbessern können. Mehr noch: Stress ist eine ganz entscheidende Voraussetzung für die einzigartige Fähigkeit des Menschen, bis ins hohe Alter zu lernen und sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen – mit dem Ziel, ein neues Gleichgewicht zu finden. Gelingt dies, können wir den Stress als positive Erfahrung verbuchen, die uns stärker, gelassener und erfolgreicher gemacht hat. Problematisch wird es erst, wenn eine Aufgabe überfordert und/oder die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten übersteigt. Dann entsteht negativer Stress, der auf die Dauer schwächt und lähmt.

Guter und schlechter Stress:

Ob Stress beflügelt oder zermürbt, hängt davon ab, ob und mit welchem Aufwand seine Bewältigung gelingt:

- **Eustress – der „Gute“:**
Am Ende von gutem Stress steht ein positives Erleben. Er wird als Ansporn empfunden und weckt positive Gefühle, die motivieren und das Vertrauen in sich bzw. die eigenen Fähigkeiten vertiefen.
- **Disstress – der „Schlechte“:**
Negativer Stress wird als belastend oder gar bedrohlich wahrgenommen. Er geht mit einem Gefühl von Hilflosigkeit und Scheitern einher, verstärkt Selbstzweifel und behindert die Möglichkeiten der Selbstentfaltung.

Wo Stress im Körper wirkt	Kurzzeitwirkung (über Minuten bis Wochen)	Langzeitwirkung (über Monate bis Jahre)
Gehirn	Das Gehirn ist wach und arbeitet besonders zielgerichtet. Unwichtige Reize blendet es aus. Zudem setzt es Stoffe frei, die schmerzunempfindlich machen.	Gedächtnis, Konzentration und Kreativität werden beeinträchtigt. Langfristig kommt es zu Veränderungen im Gehirnstoffwechsel, die z. B. Depressionen zur Folge haben können.
Herz-Kreislauf-System	Das Herz schlägt schneller und kräftiger. Der Blutdruck steigt, damit wichtige Organe (z. B. Gehirn, Muskeln, das Herz selbst) bestens mit Blut versorgt und leistungsfähig sind.	Ein ständig erhöhter Blutdruck belastet das Herz und schädigt die Gefäße. Es entstehen Ablagerungen (Arteriosklerose) – die Hauptursache für Herzinfarkt und Schlaganfall.
Atmung	Die Bronchien weiten sich und die Atmung beschleunigt sich. Dadurch kann über die Lunge mehr Sauerstoff aufgenommen werden.	Ständige Anspannung führt zu einer gestörten Atmung. Sie verliert ihren natürlichen Rhythmus und wird unökonomisch.
Muskulatur	Durch verstärkte Durchblutung gelangen vermehrt Sauerstoff und Energie zu den Muskeln. Der Körper erhöht die Spannung in der Muskulatur und bereitet sie auf hohe Aktivität vor.	Ständig angespannte Muskulatur verkrampft. Schmerzhaftes Verspannen mit Kopf-, Nacken- oder Rückenschmerzen sind eine häufige Folge von Dauerstress.
Stoffwechsel	Die Leber setzt Glukose als Nahrung für das Gehirn frei. Für die Muskeln werden Fettsäuren aus den Fettvorräten des Körpers bereitgestellt.	Ständig erhöhte Werte von Glukose und Fettsäuren im Blut begünstigen die Entwicklung von Diabetes mellitus und Gefäßerkrankungen.
Sinnesorgane	Das Gehör wird geschärft, die Pupillen weiten sich – damit wichtige Reize noch besser aus der Umwelt gefiltert und aufgenommen werden können.	Häufige Folgen von Dauerstress sind Ohrgeräusche (Tinnitus) und Hörsturz. Auch das Risiko für den grünen Star (Glaukom) steigt.
Immunsystem	Kurzfristig wird die Zahl der Immunzellen erhöht, um Keime, z. B. bei einer Verletzung, schnell zu erkennen und unschädlich zu machen.	Die natürlichen Abwehrkräfte werden auf Dauer geschwächt. Dies äußert sich häufig in einer erhöhten Infektanfälligkeit.
Verdauung	Die Verdauungstätigkeit wird vorübergehend gehemmt und die Durchblutung von Magen und Darm gedrosselt, um Energie zu sparen.	Die verminderte Blutversorgung macht die Magen- und Darmschleimhaut empfänglich für Verdauungsprobleme und Geschwüre.
Blutgerinnung	Zum Schutz bei Verletzungen wird die Blutgerinnung beschleunigt.	Das Thrombose-Risiko und die Gefahr einer Arteriosklerose steigen.
Sexualität	Der Sexualtrieb tritt in den Hintergrund. Die Freisetzung von Geschlechtshormonen wird herunterreguliert.	Je länger Stress anhält, desto weniger Sexualhormone werden gebildet. Sexuelle Unlust, Zyklusstörungen und Impotenz können die Folge sein.



Stress: so individuell wie der Mensch selbst

Wie sehr wir „gestresst“ sind, hängt nicht nur von der Menge an Anforderungen ab, die täglich auf uns einströmen. Stress ist auch eine Frage der Wahrnehmung.

Jeder Mensch empfindet andere Bedingungen als belastend und reagiert ganz individuell darauf. Das können Sie schon beobachten, wenn Sie Ihre eigenen Mitarbeiter betrachten: Was den einen auf die Palme bringt, ist dem anderen gerade einmal ein Schulterzucken wert. Wo der eine unter Versagensängsten leidet, wittert der nächste seine Chance, endlich zu zeigen, was er kann. Und was einer als Motivationsschub empfindet, mag dem anderen als schier unüberwindliche Klippe erscheinen.

Die Entscheidung darüber, ob man in einer Situation „Blut und Wasser schwitzt“ oder ganz gelassen bleibt, wird tief im Unterbewusstsein getroffen. Dabei spielt es eine entscheidende Rolle, welche bisherigen Erfahrungen man in ähnlichen Lebenslagen bereits gemacht hat – z. B. in der Kindheit. Die individuelle Biografie und Persönlichkeit eines jeden bildet sozusagen den gewachsenen Hintergrund, vor dem wir aktuelle Anforderungen im Alltag und Beruf bewerten und einordnen. Oft ist eine Situation objektiv gesehen und von außen betrachtet völlig harmlos. Sie kann aber für den Einzelnen als Individuum durchaus Stress bedeuten – je nach Vorprägung und subjektivem Empfinden.

Beispiel Achterbahn: Glücksmoment oder Panik pur?

Was geht in Ihnen vor, wenn Sie eine Achterbahn sehen? Erfüllt ihr Anblick Sie schon mit der Vorfreude auf den bevorstehenden Nervenkitzel? Dann werden Sie die Fahrt als aufregend und stimulierend, als positiven Stress empfinden. Am liebsten möchten Sie gleich noch einmal hoch hinaus.

Ganz anders, wenn Sie sich eigentlich fürchten und z. B. nur Ihrem Kind zuliebe einsteigen: Rein körperlich erleben Sie das Gleiche wie Ihre begeisterten Mitfahrer. Die Anspannung, den rasenden Puls, die feuchten Hände – für Sie bedeutet dies alles jedoch Disstress. Zum Glück dauert die Fahrt nicht lange und sobald die Füße wieder auf festem Boden sind, kommt die Erleichterung. Sie sind vielleicht sogar stolz, dass Sie über Ihren eigenen Schatten gesprungen sind und sich überwunden haben. Und die strahlenden Augen Ihres Kindes geben Ihnen das sichere Gefühl, das Richtige getan zu haben. Auch wenn Sie deshalb noch längst nicht zum Achterbahn-Fan geworden sind, bleibt letztlich doch ein positiver Eindruck zurück.

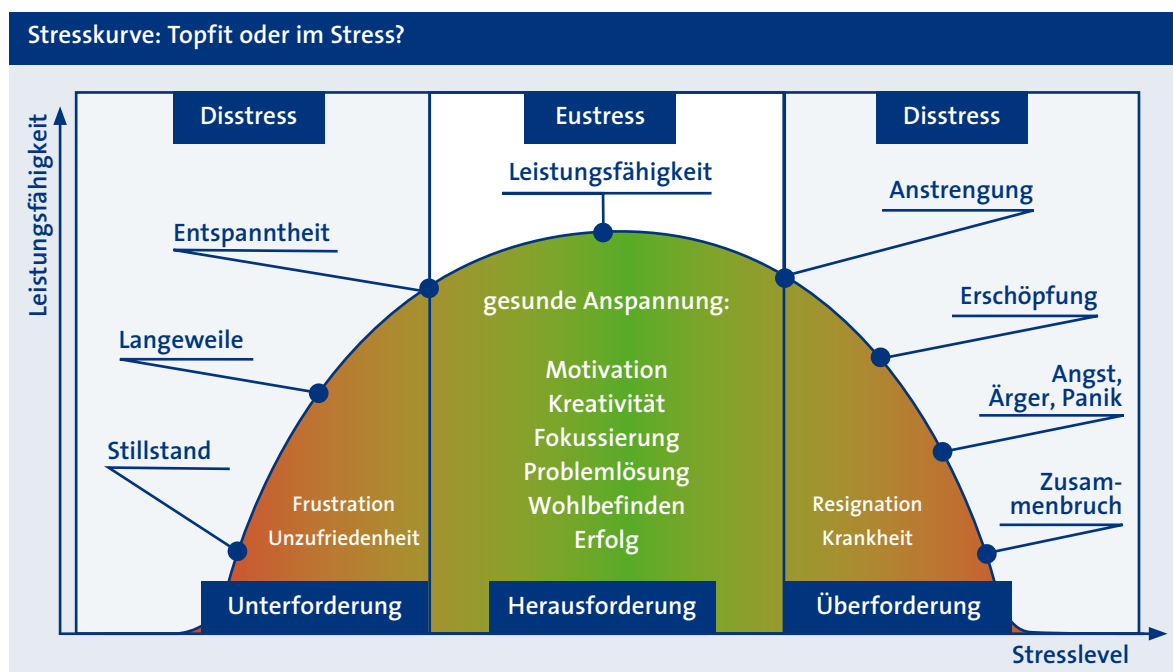
Unser Beispiel zeigt deutlich: Das individuelle Stresserleben wird von mehreren Faktoren beeinflusst:

- **Persönliche Einstellung:** Entscheidend ist, wie wir aus unserer Erwartungshaltung und unseren bisherigen Erlebnissen heraus einen Stressfaktor bewerten: „Je höher und schneller, desto besser“ oder eher „Schon als Kind ist mir von dem Rauf und Runter immer schlecht geworden“.
- **Kontrolle:** Wichtig ist auch, ob wir uns der Situation gewachsen und uns sicher fühlen – „Ohne genaue Prüfung darf eine Achterbahn gar nicht in Betrieb gehen“ oder „Hoffentlich haben die auch wirklich alles richtig zusammengeschraubt“.
- **Selbstbestimmung:** Das „Bedrohungspotenzial“ einer Situation hängt zudem davon ab, ob wir uns freiwillig oder unter Zwang in sie begeben – „Darauf habe ich schon lange gewartet“ oder „Ich muss jetzt mit, sonst ist Christof enttäuscht“.
- **Dauer:** Wichtig ist auch, wie lange eine als belastend empfundene Situation anhält – „Die paar Minuten stehe ich schon durch“ oder „Das zieht sich ja endlos“.
- **Unterstützung:** Unangenehme Dinge fallen leichter, wenn andere uns mitziehen – „Alleine da drauf? Nie und nimmer!“ oder „Wie gut, dass ich wenigstens Christof an meiner Seite habe“.
- **Ergebnis:** Am Ende zählt, ob wir mit einem guten Gefühl oder aber mit einer negativen Erfahrung aus der Stresssituation herausgehen – „Alles gut gegangen und Christof ist glücklich“ oder „Jetzt ist mir einfach nur übel“.

Eustress: Die optimale Menge macht's

Man kann es drehen und wenden, wie man mag: Ob Stress Ihrem Leben erst die richtige Würze gibt oder es „versalzt“, hängt vor allem von der richtigen Dosis ab. Was richtig ist, lässt sich aber nicht pauschal sagen – jeder hat seine eigene Schwelle, ab der das eigentlich Gute zuviel wird. Es zeugt nicht von mangelnder Belastbarkeit, wenn Sie nicht zu den Stoikern gehören, die nichts und niemand so schnell aus der Ruhe bringen kann. Umgekehrt ist jemand nicht gleich faul oder abgestumpft, wenn er nicht sofort in hektische Betriebsamkeit verfällt. Es liegt in der Natur von Stress, dass jeder anders darauf reagiert – schließlich ergibt sich das Stressempfinden aus einem komplexen Zusammenspiel von persönlichen Zutaten und Einflussgrößen aus der Umwelt.

Allgemein gilt, dass die Wirkung von Stress – unabhängig von individuellen Nuancen und Unterschieden – einer umgekehrt U-förmigen Kurve entspricht (siehe Kasten unten). Sie zeigt: Zuviel Stress schadet, aber eben auch zu wenig. Wer nie Stress erlebt, rutscht schnell in die Langeweile ab, fühlt sich unnützlich und frustriert – auch das bedeutet Distress. Es ist die Goldene Mitte, die gesunde Anspannung, die uns zufrieden und leistungsfähig macht. Deshalb ist es so wichtig, für sich herauszufinden, wo die eigenen Grenzen zwischen Über- und Unterforderung verlaufen, und einen Platz dazwischen zu finden.





„Schlachtfeld“ moderner Arbeitsplatz

Kaum jemand kämpft heute noch ums blanke Überleben. Im Beruf warten heute subtilere Bewährungsproben auf uns, die unsere Kräfte jedoch nicht weniger fordern.

Während das biologische Stressprogramm über Jahrtausende unverändert geblieben ist, sind es die Auslöser, die es aktivieren, dagegen ganz und gar nicht. Wir stehen im Berufs- und Alltagsleben längst nicht mehr einem hungrigen Raubtier gegenüber oder einer anderen unmittelbaren Lebensbedrohung. Und für die Beschaffung von Nahrung genügt beispielsweise die Fahrt zum nächsten Supermarkt. Ob wir genervt im Stau stehen, mit einem Kollegen im Klitsch liegen oder um unseren Arbeitsplatz bangen – mit Flucht und Kampf kommen wir der Lösung eines Problems nur noch selten näher. Und das führt in vielen Situationen dazu, dass wir auf der Energie, die Stress in unserem Körper freisetzt, im wahrsten Sinne des Wortes „sitzenbleiben“.

Überleben – auf die neuzeitliche Art

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich vor allem die Berufswelt dramatisch verändert. Wenn Arbeit stresst, dann liegt es heute in den wenigsten Fällen daran, dass sie uns körperlich an den Rand der

Belastbarkeit bringt. Die meisten berufstätigen Menschen sind inzwischen zu „Schreibtischtättern“ geworden, die ihre täglichen Aufgaben bequem im Sitzen, in klimatisierten Räumen und am Computer verrichten. Die Folge: Die Mehrzahl der modernen Stressfaktoren, die uns am Arbeitsplatz begegnen, fordern uns nicht mehr körperlich, sondern bedrohen vielmehr das seelische und psychische Gleichgewicht:

- **Zeitstress:** Chronischer Zeitmangel führt die Hitliste der modernen Stressoren an: Fast jeder kennt das Problem, dass der Tag mit seinen 24 Stunden nicht mehr ausreichen scheint, um über die Runden zu kommen. Zu wenig Zeit, zu viele Aufgaben auf einmal – Hektik und Hetze sind zu einem ständig gegenwärtigen Phänomen des heutigen Lebens geworden.
- **Leistungsstress:** Höher, schneller, besser – gesundes Mittelmaß reicht heutzutage anscheinend nicht mehr aus, um im Beruf zu bestehen. Wer die Karriereleiter erklimmen oder auch nur sei-

nen Arbeitsplatz behalten möchte, muss sich durch besonderes Engagement und höchste Leistungsbereitschaft auszeichnen. Denn die Konkurrenz wartet schon.

- **Informationsstress:** Ein Griff zum Telefon, ein Meeting, ein Blick ins Internet, eine E-Mail zwischendurch – heute sind wir so schnell wie nie auf dem neuesten Informationsstand. Doch auch wenn wir viel Zeit mit Reden und Schreiben verbringen: Wichtiges, das uns wirklich nützt und weiterbringt, geht im großen Hintergrundrauschen oftmals unter. Informationsflut bedeutet zwar viel, aber nicht unbedingt richtigen, zielführenden Input.
- **Online-Stress:** Man muss heute nicht mehr im Büro sitzen, um zu arbeiten. Mit dem Smartphone führen wir Gespräche von unterwegs, mit dem Laptop kommen wir auch von zu Hause ins Firmennetzwerk. Diese Freiheit, die so mancher sicher zu schätzen weiß, hat aber auch eine Kehrseite: Durch die ständige Erreichbarkeit drängen sich berufliche Dinge bei vielen ungefragt ins Privatleben. Der Spielraum, auch einmal „abzuschalten“, wird enger – gerade wenn man auf einem verantwortungsvollen Posten sitzt.
- **Lernstress:** Soeben hat man sich an die neue Software gewöhnt, schon geht die aktuellere Version an den Start. Kaum hat sich das Team nach der betrieblichen Neuorientierung eingespielt, steht bereits die nächste Neuerung an. Heute ist nichts so beständig wie der Wandel. Wer damit Schritt halten will, muss bereit sein, ein Leben lang zu lernen, sich ständig weiterzubilden und sich immer wieder auf wechselnde Begebenheiten einzustellen.
- **Beziehungsstress:** Den Einzelkämpfer, der sich allein auf sich selbst verlassen konnte, um seine Ziele zu erreichen, gibt es in der modernen Arbeitswelt kaum mehr. In Zeiten von Spezialisten und komplexen Arbeitsprozessen ist der Einzelne oft nur ein Rädchen im Gesamtgefüge. Gute Zusammenarbeit und Teamwork sind für den Erfolg wichtiger denn je – und nicht immer leicht. Denn Zwischenmenschlichkeit bedeutet stets auch Konflikte, Spannungen und Konkurrenz.
- **Dichte-Stress:** Ob im Großraumbüro, in der Produktionshalle, in der U-Bahn, in der Arztpraxis oder in der Schlange an der Supermarktkasse – ständig sind wir Lärm, Enge und Überfüllung

Häufige moderne Stressoren: Was heute am Arbeitsplatz „stresst“

- hoher Zeit- und Termindruck
- hohe Arbeitsbelastung, Überhäufung mit Aufgaben, Überforderung
- Monotonie, Unterforderung
- mangelnde Kommunikation (z. B. mit dem Vorgesetzten, im Team)
- Informationsüberflutung (z. B. E-Mails)
- Störungen bei der täglichen Arbeit (Lärm, Unterbrechungen, schlechte Organisation)
- ständige Neuerungen (z. B. bei Arbeitsmethoden, Technologien, Aufgaben)
- unklare Zielvorgaben
- überhöhte Erwartungshaltung, z. B. von Seiten der Führungsebene
- (zu) wenig Anerkennung und positives Feedback
- Ungerechtigkeit, Zusagen, die dann nicht eingehalten werden
- schlechte Arbeitsbedingungen (z. B. fehlende Arbeitsmittel, dünne Personaldecke)
- bürokratische Hindernisse
- Nacht- und Schichtarbeit
- mangelnde Übereinstimmung von persönlichen und betrieblichen Werten
- wenig eigener Handlungsspielraum, Fremdbestimmung
- schlechtes Betriebsklima, Konflikte, Mobbing
- fehlende berufliche Perspektiven
- Unsicherheit, Angst um den Arbeitsplatz

ausgesetzt. Der Mensch ist ein soziales Wesen und braucht den Kontakt zu Seinesgleichen. In der Masse aber erlebt er oft nur soziale Isolation, Anonymität und Ausgrenzung.

- **Verkehrsstress:** Mobilität ist zu einem Inbegriff des modernen Lebens geworden und bestimmt den Alltag vieler. Kaum jemand erreicht seinen Arbeitsplatz heute noch in wenigen Minuten zu Fuß oder mit dem Fahrrad. Auf dem Weg zur Firma sitzen die meisten Berufstätigen täglich wie Tausende andere Pendler im Auto, im Bus oder sogar im Flugzeug – und verlieren dabei jede Menge Zeit und Nerven.



Häufige moderne Stressoren: Was heute im Privatleben „stresst“

- Zeitnot, Hetze, „Freizeitstress“
- schwierige Vereinbarkeit von Berufs- und Alltagsleben
- hohe private Verantwortung (z. B. im Haushalt, für Kinder, bei der Pflege von Angehörigen)
- Ehe-/Partnerschaftskonflikte
- Streitigkeiten mit anderen Personen (z. B. mit Nachbarn, innerhalb der Verwandtschaft)
- Probleme mit Kindern (z. B. Erziehung, Schule)
- große soziale Verpflichtungen (z. B. im Verein, im Ehrenamt)
- gesundheitliche Probleme bei sich selbst oder nahen Angehörigen
- Unzufriedenheit mit der eigenen Wohnsituation (z. B. Beengtheit, schlechte Lage, zu laut, zu teuer)
- finanzielle Unsicherheit (z. B. Schulden, Arbeitslosigkeit)
- Existenzängste, Sorge um den Erhalt des Lebensstandards (z. B. bei Krankheit, Arbeitslosigkeit)

Ach ja – da war doch noch etwas ...

Haben Sie bei all der Arbeit auch noch ein Privatleben? Für die meisten Menschen ist die Zeit fernab vom Beruf – die „Freizeit“ – eine wichtige Kraftquelle. Hier können sie neue Energien tanken und finden ihre persönliche Gegenwelt zum anstrengenden Arbeitsalltag. Denn die Beschäftigung mit Hobbys, Genuss und Lebenslust sowie die Geborgenheit im Kreise von Freunden, Partner oder Familie bilden einen regelrechten Schutzmantel. Sie helfen ganz entscheidend mit, die täglichen Belastungen im Job abzufedern, den Stresspegel abzusenken und ein tiefes Gefühl von Entspannung und Wohlbefinden zu erleben.

Beruf und Privates im Einklang

Die berühmte „Work-Life-Balance“ – das richtige Gleichgewicht zwischen dem Beruf auf der einen Seite und dem Privatleben auf der anderen – bekommt heutzutage aber nicht selten eine bedenkliche Schiefelage. Wen der Arbeitsdruck dazu zwingt, dauernd Überstunden zu machen oder nach Feierabend noch Unerledigtes mit nach Hause zu nehmen, steht schnell zwischen seinen beruflichen und privaten Interessen. Beides zu vereinbaren, kann zu einem täglichen Kampf werden, der allen Seiten viel Planung, Improvisation und Kompromissbereitschaft abverlangt. Die Herausforderung, sich neben der Arbeit noch genug Zeit für den Partner, die Kinder oder die Freunde „aus den Rippen zu schneiden“, bringt vor allem berufstätige Mütter und Menschen in leitender Position oft an den Rand ihrer Kräfte und darüber hinaus.

Private Probleme als Zünglein an der Waage

Nicht jeder, der beruflich viel um die Ohren hat, hat automatisch Schwierigkeiten damit, im Privaten einen wohltuenden Ausgleich zu finden. Viele schaffen es, beiden Lebensbereichen die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Ist jedoch nur wenig Luft nach oben, reicht oft schon etwas mehr Gegenwind, um die empfindliche Balance ins Wanken zu bringen. Wenn z. B. der Einzug ins Eigenheim doch mehr finanzielle Einschränkungen mit sich bringt als erwartet, schwere Spannungen die Partnerschaft belasten oder ein naher Angehöriger plötzlich pflegebedürftig wird, können die privaten Sorgen zu einer Zerreißprobe werden. Denn es stresst besonders, wenn Menschen oder Dinge auf dem Spiel stehen, die uns emotional viel bedeuten und an denen unser Herz hängt.



Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!

Stressbedingte Überforderung kommt nicht von heute auf morgen. Wer an sich oder anderen die typischen Warnsignale erkennt, kann noch rechtzeitig gegensteuern.

Wer wäre nicht gerne der Fels in der Brandung, der auch noch im heftigsten Sturm ein unerschütterliches Nervenkostüm an den Tag legt? Denn nur der, der sich durch eine geringe Stressanfälligkeit auszeichnet, gilt nach heutigen Maßstäben als belastbar und leistungsfähig. Ganz abgesehen davon, dass er selbstbewusster und gesünder durchs Leben geht als ein „Nervenbündel“. Aber auch wenn wir es uns noch so sehr wünschen – in Sachen Stress können wir nicht aus unserer eigenen Haut heraus. Und das müssen wir auch nicht: Sich einzugestehen, dass man eben eher zum sensiblen Menschenschlag gehört, ist keinesfalls ein Zeichen von Schwäche oder gar ein Schuldeingeständnis. Im Gegenteil: Selbsterkenntnis erfordert viel Mut und Offenheit. Und sie ist vor allem der erste wichtige Schritt, der persönlichen Stressfalle zu entkommen. Denn nur wer um „seinen“ Stress weiß, erkennt die Entscheidungsmöglichkeiten und die Gestaltungsspielräume, mit denen er auch unter Anspannung für sein körperliches und seelisches Gleichgewicht sorgen kann.

Der Blick von außen sieht oft mehr

Wenn der Stress im Alltag zuschlägt, ist nicht nur unser Körper in Sekundenschnelle in Alarmbereitschaft. Auch das Denken, das Gefühlsleben und das Verhalten schalten automatisch auf Überlebensmodus um. Während Kurzzeitstress die Sicht auf das Wesentliche schärft, verengt Dauerstress jedoch den Blickwinkel. Er verpasst uns quasi Scheuklappen. Viele „Stressgeplagte“ nehmen dadurch gar nicht wahr, dass sie ein Problem haben. Sie geraten in eine regelrechte Abwärtsspirale aus Überforderung, Verdrängung und zunehmendem Druck, aus der sie mit eigener Kraft nur schwer herausfinden. Sie brauchen dann oft Hilfe von außen, um sich ihrer Situation klar zu werden und den Ab sprung zu schaffen. Beobachter – seien es Familienangehörige, Kollegen oder Vorgesetzte – erkennen die Warnsignale von Dauerstress (s. Kasten nächste Seite) oft deutlich früher als der Betroffene selbst. Sie sind darum wichtige Anstoßgeber und Unterstützer für eine nötige Kurskorrektur.

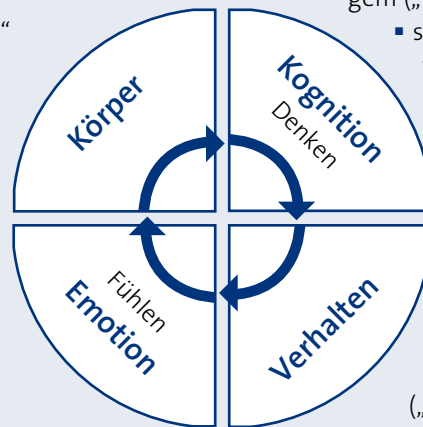
Warnsignale: Negative Stressbelastungen erkennen

Körperliche Stress-Signale

- chronische Müdigkeit
- Einschlaf- und Durchschlafschwierigkeiten
- Verdauungsbeschwerden, Magenschmerzen
- Verspannungen, Kopf- und Rückenschmerzen
- starkes Schwitzen
- Appetitlosigkeit, „Frustessen“
- Ohrgeräusche („Tinnitus“)
- Herzklopfen, Pulsrasen
- Infektanfälligkeit, häufige Fehlzeiten

Kognitive Stress-Signale

- Konzentrationsstörungen, Denkblockaden
- Vergesslichkeit, Zerstreuung
- Häufung von Flüchtigkeitsfehlern
- Verzettlung in Kleinigkeiten und Unwichtigem („Tunnelblick“)
 - sinkende Effektivität und Produktivität, überflüssige Überstunden
 - kreisende Gedanken, Grübelei
 - nachlassendes Engagement
 - Leere im Kopf („Blackout“)



Emotionale Stress-Signale

- Nervosität, innere Unruhe
- Gereiztheit, Ärger, Wut
- Selbstvorwürfe
- Panik, Versagensängste
- Lustlosigkeit (auch sexuell)
- Niedergeschlagenheit, Unzufriedenheit
- Unausgeglichenheit, Stimmungsschwankungen

Stress-Signale Verhalten

- Aggressivität und Ungeduld gegenüber anderen
- verstärkte Neigung zu Tränen („nahe am Wasser gebaut“ ...)
- sichtbare Unruhe: Fingertrommeln, Fußescharren, Zittern, „Zappelphilipp“
- schnelles Sprechen, Stottern
- nicht zuhören können, andere unterbrechen
- Betäubungsverhalten (Konsum von Alkohol, Medikamenten oder Zigaretten)
- Vernachlässigung privater Interessen
- sozialer Rückzug

Manche der genannten Stress-Signale sind nur für Betroffene spürbar, andere sind auch für Außenstehende gut erkennbar.

Endstation „Burnout-Syndrom“

Jeder kennt Phasen, in denen die tägliche Belastung im Beruf das persönliche „Wohlfühlmaß“ übersteigt. Solange man Stress als solchen wahrnimmt, besteht aber immer noch die Chance, im richtigen Moment und ganz bewusst einen wirkungsvollen Gegenpol zu schaffen – z. B. durch Schlaf, erholsame Wochenenden oder einen längeren Urlaub. Es gibt aber auch jene, die ihre körperlichen und psychischen Grenzen überschätzen und regelmäßig überschreiten. Ihre Umwelt erlebt sie als wahres Energiebündel, das sein ganzes Herzblut in die Arbeit steckt, mit Enthusiasmus und Elan seinen Job macht und auch dann noch „rödelt“, wenn alle anderen längst im Feierabend sind.

Es kann lange gut gehen, bis dieses Leben am Limit zum Kurzschluss führt: dem „Burnout“. Die Begeisterung, das (Über-)Engagement und der Einsatz, die „Ausbrenner“ bislang ausmachten, schlagen dann ins Gegenteil um. Wer immer zu viel Energie

investiert und trotzdem nicht ans Ziel kommt, fühlt sich irgendwann ausgelaugt und machtlos. Aus Tatendrang wird Apathie, aus Überzeugung Selbstzwang und aus Motivation Gleichgültigkeit, Ablehnung oder gar Zynismus. Am Ende brennen alle Systeme durch und schalten auf Stillstand.

„Burnout“: Erschöpfung total!

Das „Ausgebranntsein“ hat nichts mit der normalen „rechtschaffenen“ Müdigkeit nach einem anstrengenden Tag zu tun. Der persönliche Akku ist nicht nur leer – er ist defekt und kann sich nicht mehr aufladen. Es kommt zum körperlichen und psychischen Zusammenbruch.

Kein Stress mit dem Stress

Damit Stressbewältigung im (Berufs-)Alltag gelingen kann, braucht es eine gute Portion Aufmerksamkeit für die eigene Person. Denn die Selbstpflege ist der Eckpfeiler dafür, dem Stress wirksam Kontra zu geben und den richtigen Umgang mit ihm zu pflegen. Es kommt aber immer auch darauf an, welche Kräfte aus dem beruflichen Umfeld einwirken. Ob Mitarbeiter sich gerne, stressfrei und damit gesund „ins Zeug legen“, ist kein Zufall. Unternehmen und Führungskräfte, die sich die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten groß auf die Fahne schreiben, investieren in die Zukunft und werden mit guter Leistung und Erfolg belohnt.

Gut auf sich selbst achten

Niemand kennt Sie so gut wie Sie. Betrachten Sie Ihr Stresserleben einmal ganz nüchtern – vieles, was bei Ihnen zu Druck, Abwehr und Überforderung führt, werden Sie plötzlich in einem neuen Licht sehen. Stresst Sie wirklich die Menge an Arbeit, die für einen alleine einfach zu viel ist? Oder stehen Sie sich manchmal vielleicht selbst im Weg? Schon allein die ehrliche Auseinandersetzung mit der eigenen Situation kann ein wirksames Mittel sein, Stress zu entschärfen. Und bewahren Sie sich gerade in turbulenten Zeiten einen gesunden Egoismus: Wer gute Arbeit leistet, hat auch ein Anrecht auf Erholung! Die Selbstfürsorge ist kein „Zuckerbrot“, auf das Sie auf Dauer gut und gerne verzichten können. Sie ist die Basis dafür, dass Sie zwischendurch Energie auftanken und Ihre Batterien wieder neu aufladen. Die gute Nachricht: Es gibt jede Menge Möglichkeiten, den Stress im Alltag unter Kontrolle zu halten bzw. einen Ausgleich dazu zu schaffen (mehr dazu ab Seite 26). Es liegt in Ihrer Entscheidung, ob Sie sie nutzen und welchen Weg Sie dabei einschlagen. Hauptsache Sie starten überhaupt mit Ihrem ganz persönlichen Antistressprogramm – und das am besten gleich!

Rückendeckung in der Firma

Die Beschäftigten sind das größte Kapital jedes Unternehmens. Wenn sie ausfallen, geht nicht nur Arbeitszeit verloren und gerät der laufende Betrieb womöglich ins Stocken. Es kann für die Firma auch sehr teuer werden – besonders, wenn Mitarbeiter wegen stressbedingter und psychischer Erkrankungen der Arbeit fernbleiben. Nach Berechnungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) aus dem Jahr 2015 kostet dies Firmen pro



Fehltag ca. 300 Euro – indirekte Kosten z. B. durch Leistungseinbußen vor und nach der Krankschreibung nicht einmal eingerechnet. Dies wiegt umso schwerer, da psychisch angeschlagene Beschäftigte mit rund 40 Tagen fast dreimal länger fehlen als solche, die anderweitig erkranken. Umgekehrt zahlt sich jeder Euro, den ein Unternehmen in die betriebliche Gesundheitsförderung steckt, mehrfach aus. Gesundes Personal ist nicht nur produktiver und engagierter. Wer im Job gute Arbeitsbedingungen vorfindet und als Mensch mit Bedürfnissen wahrgenommen wird, bleibt nicht nur gerne, sondern trägt seine Zufriedenheit auch nach außen.

Sie haben es in Ihrer Firma weit gebracht – in eine leitende Position? Dann sind Sie besonders gefragt, wenn es um das Thema Stress am Arbeitsplatz geht. Denn Stressprävention ist heute auch eine Führungsaufgabe. Wie Sie mit Ihrem eigenen Verhalten Ihre Mitarbeiter ganz maßgeblich schützen und stärken, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

Übernehmen Sie Verantwortung!

Stress zu ignorieren oder sich ihm still zu fügen, ist eine Sackgasse. Perspektiven für die Bewältigung ergeben sich nur, wenn man aus der Opferrolle aussteigt und zum Akteur wird. Nehmen Sie das Steuerrad in die Hand und zeigen Sie Verantwortung – für sich, für Ihre Kollegen und Ihre Mitarbeiter.

Test: Wie „gestresst“ bin ich selbst?

Nehmen Sie sich Zeit für eine persönliche Bestandsaufnahme. Folgen Sie bei Ihrer Selbsteinschätzung einfach Ihrem ersten Impuls und seien Sie ehrlich zu sich selbst.

Wie belastet bin ich?

- Einschlafen ist für mich kein Problem. Aber oft wache ich mitten in der Nacht auf und grübele.
- Für Freizeit, Hobbys und Familie habe ich wesentlich weniger Kraft als früher. Meist nehme ich mir dafür auch keine Zeit. Habe ich einfach nicht.
- Den persönlichen Kontakt zu meinen Kollegen/Mitarbeitern vermeide ich häufig, weil mir das zu viel Zeit raubt bzw. mich zu sehr anstrengt.
- Ich habe mehr körperliche Beschwerden als früher, z. B. Kopfschmerzen, Magen-Darm-Probleme oder Verspannungen. Körperliche Ursachen findet mein Arzt nicht.
- Mir fällt es schwer, nach der Arbeit abzuschalten. Oft gelingt es mir gar nicht.
- Ich trinke – ehrlich gesagt – mehr Alkohol, als mir guttut.
- Ein Wochenende reicht zur Erholung kaum aus.
- Konzentriertes Arbeiten fällt mir neuerdings schwer. Ankommende E-Mails oder Störungen lenken mich leicht ab und ich „komme schwer wieder rein“.
- Wenn im Job etwas nicht so läuft, wie ich mir das vorgestellt habe, reagiere ich oft resigniert.
- Zeitdruck, Verantwortung, Anfragen – oft fühle ich mich wie der berühmte „Hamster im Rad“, der immer rennt, aber nie ankommt.
- Ehrlich gesagt habe ich einen inneren Widerstand gegen meine Arbeit, den ich jeden Tag neu überwinde. Im Alltag funktioniere ich dann aber wieder gut.
- Meine Stimmung schwankt: Manchmal erkenne ich mich selbst nicht wieder, z. B. wenn ich gereizt reagiere.

Auswertung: Wie viele Aussagen treffen auf Sie zu?

- **Null bis zwei:** Herzlichen Glückwunsch! Sie haben entweder wenig negativen Stress in Ihrem Leben oder können gut mit den täglichen Belastungen umgehen.
- **Drei oder mehr:** Es liegen bei Ihnen vermutlich bereits Ansätze einer Überlastung und Erschöpfung durch Dauerstress vor. Ihre Psyche reagiert gereizt und abwehrend, Ihr Körper sendet Signale, die sagen: Das wird mir zu viel!
- **Fünf oder mehr:** Sie spüren vermutlich selbst, dass der Stress Ihnen über den Kopf wächst und Ihnen Tatkraft, Engagement und Wohlbefinden raubt.
- **Sieben oder mehr:** Sie sind wahrscheinlich schon seit mehreren Jahren beansprucht. Ihre Gesundheit ist ernsthaft in Gefahr. Übernehmen Sie Verantwortung für sich und finden Sie heraus, welche Rolle der Stress für Ihre Beschwerden spielt und wie Sie der Dauerbelastung entgegenwirken können.

Quelle: Initiative Neue Qualität in der Arbeit, „Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte“, S. 9

Test: Wie „gestresst“ ist mein Team?

Wie sieht es in Ihrem Team, in Ihrer Abteilung mit der Stressbelastung aus? Wenn Sie das wissen, können Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern rechtzeitig gegensteuern.

Wie belastet sind meine Mitarbeiter?

- Wenn Neuerungen eingeführt werden, hört man vor allem Gemecker – und Bemerkungen wie „Auch das noch! Wie sollen wir das schaffen?“ oder „Bringt doch alles nichts“.
- Häufiger hapert es bei uns im Informationsfluss. Manchmal werden wichtige Informationen beispielsweise spät oder gar nicht an Kollegen weitergeleitet. Manche Aufgaben werden deshalb erst verspätet oder auch fehlerhaft erledigt.
- Es gibt unter meinen Mitarbeitern öfter Konflikte, Konkurrenz-Situationen oder Querelen.
- Der Krankenstand bei uns im Team ist hoch.
- Bei fachlichen Fragen bin ich jederzeit ansprechbar, aber für persönliche Gespräche mit Mitarbeitern fehlt mir einfach die Zeit.
- Bei uns ist oft unklar, wer für welche Aufgaben zuständig ist. Aufgaben und Projekte werden häufiger hin- und hergeschoben.
- Wenn ich einer Gruppe Mitarbeiter begegne, habe ich manchmal das Gefühl, dass die Gespräche der Mitarbeiter verstummen.
- Oft habe ich das Gefühl, dass ich die Ergebnisse der Aufgaben meiner Mitarbeiter kontrollieren muss, damit sie auch wirklich ordentlich erledigt werden.
- Sogar meine guten Mitarbeiter wirken in letzter Zeit öfter so, als wären sie nicht ganz auf der Höhe.
- Es ist schon vorgekommen, dass meine Mitarbeiter nicht durch mich, sondern durch „Flurfunk“ erfahren haben, dass Veränderungen im Team oder Entlassungen anstehen.
- Für Weiterbildung haben meine Mitarbeiter keine Zeit. Der laufende Betrieb lässt das einfach nicht zu.
- Betriebsausflug und Weihnachtsfeier würden einige im Team am liebsten ausfallen lassen.

Auswertung: Wie viele Aussagen treffen auf Ihr Team zu?

- **Eine oder mehr:** Jeder einzelne der obigen Punkte deutet bereits auf eine länger anhaltende Belastung Ihres Teams hin.
- **Vier oder mehr:** Sie müssen davon ausgehen, dass das Problem nicht nur einzelne Mitarbeiter betrifft, sondern es bereits teamübergreifend Reibungsverluste durch dauerhaften Stress gibt.
- **Sechs oder mehr:** Das Team ist wahrscheinlich schon sehr erschöpft. Manche Mitarbeiter sind vielleicht öfter krank und sogar Ihre Leistungsträger gehen langsam unter dem Druck in die Knie. Spätestens jetzt ist es höchste Zeit, dass Sie und Ihr Team zum Gegenschlag ausholen.

Quelle: Initiative Neue Qualität in der Arbeit, „Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte“, S. 10



Machen Sie gesunde Arbeit zur Chefsache!

Ob Ihr Team mit Lust oder Frust ans Tagwerk geht, haben vor allem auch Sie in der Hand – Ihr Führungsstil entscheidet mit, wie wohl sich Ihre Mitarbeiter im Job fühlen.

„Was du nicht willst, was man dir tut, das füge keinem anderen zu!“, sagt der Volksmund. Damit ist auch schon die wichtigste Grundregel für ein harmonisches Miteinander im Betrieb genannt: Man muss nicht unbedingt beste Freunde sein, um in einem Team entspannt und erfolgreich zusammenzuarbeiten. Aber jeder sollte den anderen so behandeln, wie er selbst behandelt werden möchte – mit Achtung, Wertschätzung und Respekt. Und diese positive Haltung entsteht ganz oben – wenn Sie als Führungskraft sie vorleben und praktizieren.

Warum „gute Führung“ sich lohnt

Sie brauchen Ihr Team!

Als Führungskraft ist Ihnen nicht damit gedient, dass Ihre Leute einfach nur anwesend sind. Damit Sie Ziele erreichen, brauchen Sie Mitarbeiter, die ihren Namen verdienen – die sich aktiv einbringen, mehr tun als Dienst nach Vorschrift und die Sie an der Spitze gerne und engagiert entlasten. Kurz: Mit der Bereitschaft Ihres Teams zur „Mitarbeit“ steht und fällt auch Ihr persönlicher Erfolg.

Sie sind der Kitt, der Mitarbeiter hält!

In Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels gilt: Qualifizierte Beschäftigte sind für jeden Betrieb längst zu einem Flaschenhals in Sachen Wachstum geworden. Kein Arbeitgeber kann es sich heute mehr leisten, Talente zu vergraulen. Sie als ihre Führungskraft haben den direkten Draht zur Belegschaft. Es liegt an Ihnen, diese Schlüsselposition zu nutzen, um Mitarbeiter an Ihre Abteilung und ans Unternehmen zu binden.

Ihr Verhalten dient auch dem Selbstschutz!

Wer es in die Chefetage geschafft hat, kann und will sich in der Regel nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen. Sicher, mit dem Karrieresprung und dem Aufstieg in eine höhere Gehaltsklasse wächst der Erwartungsdruck an Sie. Also schufteten bis zum Umfallen? Ihr Arbeitsethos in allen Ehren. Was Sie Ihren Beschäftigten zugestehen – ein gesundes Verhältnis zum und Freude im Job –, sollte immer auch für Sie selbst gelten. Denken Sie bei aller Verantwortung für andere auch immer an sich. Ihr Beispiel zählt, es hat regelrechte Sogwirkung.

Überleben in der Sandwich-Position!

Sie sind in der Hierarchie nicht ganz oben, aber auch nicht ganz unten? Als Führungskraft im mittleren Management sind Sie das Bindeglied zwischen dem strategischen Topmanagement und dem operativen Kern in Ihrem Unternehmen – und sitzen damit oft genug zwischen allen Stühlen. Die Geschäftsleitung, die Kunden, die Aktionäre geben den Kurs vor und reichen den Staffstab direkt an Sie weiter. An der Startlinie wartet dann Ihr Team mit seinen eigenen Wünschen, Erwartungen und Bedürfnissen. Es beiden Seiten recht zu machen, ist nicht selten ein Ding der Unmöglichkeit. Sie bräuchten dazu schon Superman-Fähigkeiten. Weil es die aber nicht gibt, müssen Sie als Führungskraft wohl oder übel Position beziehen. Das gelingt demjenigen am besten, der sich bei seinen Entscheidungen auf seinen inneren Werte-Kompass verlassen kann. Denn Handeln nach der eigenen Überzeugung macht authentisch, wirkt glaubwürdig und überwindet so manchen Widerstand – egal ob er von oben oder von unten kommt.

Managen Sie noch oder führen Sie schon?

Dass Sie strukturiert arbeiten, Projekte planen, organisieren, Probleme lösen können und eine profunde Expertise mitbringen, haben Sie bewiesen – sonst wären Sie vermutlich nicht dort, wo Sie heute sitzen. Mit Ihren Talenten als „Manager“ und Fachexperte sorgen Sie im Betrieb tagtäglich dafür, dass der Laden läuft und am Ende das herauskommt, was man von Ihnen und Ihrem Team erwartet. Kurz: Sie bereiten den Boden dafür, dass Arbeit in Effizienz und Produktivität gipfelt. Und das ist gut so, denn Ihr Arbeitgeber will vor allem eines sehen: Ergebnisse. Aber ist es auch das, was Ihre Mitarbeiter bei der Stange hält und sie jeden Montag erneut hochmotiviert parat stehen lässt? Natürlich ist ihnen ebenso wichtig, dass es der Firma gut geht und sie schwarze Zahlen schreibt – schließlich sichert dies ihren Arbeitsplatz. Aber gute Führungskräfte wissen: Mit bloßer „Sklaventreiberei“ und einem autoritären Gutsherrenstil sägen sie auf lange Sicht am eigenen Ast. Erfolgreiche Führung ist vor allem Beziehungsarbeit. Denn Arbeitszufriedenheit stiftet und erhält nur der, der es versteht, seine Mitarbeiter zu begeistern, zu inspirieren und ihnen langfristige Perspektiven zu geben. Manager haben Arbeitskräfte, Leader dagegen Follower, die auch in schweren Zeiten am Ball bleiben und über sich hinauswachsen. Welche Mitarbeiter wünschen Sie sich?

Management versus Leadership

Als Führungskraft müssen Sie verschiedene Rollen ausfüllen. Im Idealfall können Sie einerseits gut „managen“, d. h. das Tagesgeschäft mit Überblick und Souveränität in Gang halten. Andererseits stehen Sie auch vor der Herausforderung, als „Leader“ aufzutreten und Ihre Mitarbeiter emotional mit ins Boot zu holen. Kennen Sie die Unterschiede beider Spielarten? Dies ist der erste Schritt dazu, sie unter einen Hut zu bringen.

„Der Manager“ ist fokussiert auf:	„Der Leader“ ist fokussiert auf:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan/Erledigung ▪ Struktur ▪ Organisation ▪ Aufgaben ▪ Prozesse ▪ Ressourcen ▪ Verbesserung ▪ Qualität ▪ Regeln ▪ Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision/Idee/Sinn ▪ Strategie ▪ Kommunikation ▪ Energie ▪ Initiativen ▪ Talente ▪ Wandel ▪ Innovation ▪ Chancen ▪ Wachstum
„DAS SYSTEM“	„DIE MENSCHEN“

Der einzig wahre Chef – ein Phantom

Gleich vorneweg: Dass es nur einen richtigen Führungsstil gibt, der jeden Mitarbeiter im gleichen Maße glücklich und zufrieden macht, ist ein Märchen. Ob autoritär, partnerschaftlich, demokratisch, einfühlsam oder Laissez-faire – es gibt die unterschiedlichsten Vorgesetzten, die jeden Tag einen guten Job machen und die Loyalität ihrer Mitarbeiter genießen. Auch wenn Sie selbst vielleicht ganz konkrete Vorstellungen von idealer Führungsarbeit haben, werden Sie im Alltag schnell merken, dass das Wünschenswerte nicht immer praktikabel ist. Führung ist ein Prozess, der von vielen Einflussgrößen mitbestimmt wird: von Ihrer eigenen Persönlichkeit, die Sie mitbringen, von den Menschen, die Sie leiten wollen, und auch von den organisatorischen Rahmenbedingungen, die Ihr Unternehmen Ihnen vorgibt. Manchmal ist ein guter Kompromiss

besser, als sich an theoretischen Führungsleitsätzen die Zähne auszubeißen. Denn das stresst Sie und damit letztlich auch Ihre Mitarbeiter.

Führungsqualität ist kein Hexenwerk!

Beim Thema Führung lässt sich nichts und niemand über einen Kamm scheren. Sie müssen als Team- oder Abteilungsleiter immer wieder neu abwägen: was Sie für Ihre Mitarbeiter leisten wollen und können, was jeder Einzelne im Team braucht und wo Sie mit Ihren Einflussmöglichkeiten am Ende sind. Trotzdem gilt: Führung ist ein Handwerk, das erlernbar ist! Auf dem richtigen Weg sind Sie, wenn Sie als Person mit Mitarbeiterverantwortlichkeit einige Grundregeln (siehe Kasten) beachten – sie mögen z. T. trivial klingen, sind aber die Essenz gesunder Führung.

Der größte Fehler: Kontaktvermeidung

In einem Team mit lauter netten Leute fällt es leicht, eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Aber die Realität sieht meist anders aus: Sie werden immer wieder Menschen führen müssen, die Ihnen nicht auf Anhieb sympathisch sind. Aber gerade dann lohnt es sich, ihnen gegenüber eine positive Grundhaltung an den Tag zu legen. Denn wie heißt es so schön: „So wie man in den Wald hineinruft, so schallt es zurück.“ Und das Verrückte dabei: Je länger und intensiver man sich mit jemandem beschäftigt, desto sympathischer wird er einem in der Regel. Weil man plötzlich auch seine guten Seiten oder sogar Gemeinsamkeiten entdeckt. Deshalb: Kommen Sie mit den Menschen um Sie herum in Kontakt – auch wenn es Sie Zeit und Überwindung kostet. Erst so bekommen Sie die Chance, sich gegenseitig kennenzulernen und anzufreunden.

Die 10 wichtigsten Führungsgebote, die jedem Team guttun!

1. Du sollst Vorbild sein!

Sie sind im Team der Leuchtturm, auf den alle blicken. Leben Sie vor, was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten und was Ihnen wichtig ist. Dazu sollte auch Privatsphäre gehören!

2. Du sollst Deine Mitarbeiter mitreden lassen!

Wer alles alleine entscheidet, verliert schnell etwas sehr Kostbares: den Rückhalt im Team. Beschäftigte brauchen das Gefühl, dass ihre Meinung bei wichtigen Beschlüssen zählt.

3. Du sollst Freiheiten gewähren!

Wo starre Regeln herrschen, gedeiht keine Kreativität. Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern Raum zur Entfaltung – frei nach der Devise „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“.

4. Du sollst Ziele setzen!

Ohne Ziel kein Erfolg. Liefern Sie Ihrem Team eine Leitplanke, an der es sich orientieren kann. Erst konkrete Ziele verleihen der gemeinsamen Arbeit einen sichtbaren Sinn.

5. Du sollst sprechen und ansprechbar sein!

Reden bringt Leute zusammen – geben Sie Mitarbeitern regelmäßig Feedback und pflegen Sie eine Kultur der offenen Tür. Denken Sie immer daran: Ihr Schweigen verunsichert.

6. Du sollst Leistung sehen!

Lob und Anerkennung ist der wichtigste Zünder für Motivation – geizen Sie nicht damit. Aber bleiben Sie dabei immer ehrlich, transparent und objektiv.

7. Du sollst Fehler zulassen!

Fehler sind wichtig – wenn man aus ihnen lernt. Bauschen Sie Verzeihliches nicht unnötig auf. Sehen Sie es doch positiv: Nur wer Neues wagt, verrennt sich auch einmal.

8. Du sollst konsequent sein!

Wer zu seinem Wort und seinen Werten steht, eckt vielleicht manchmal an. Aber er bleibt glaubwürdig und verlässlich und wird gerade dafür geschätzt und respektiert.

9. Du sollst fordern, ohne zu überfordern!

Jeder Ihrer Mitarbeiter hat seine individuellen Stärken und Fähigkeiten. Es ist Ihre Aufgabe, Sie herauszukitzeln und so sinnvoll wie möglich einzusetzen.

10. Du sollst die Wahrheit ertragen!

Niemand hört gerne, dass er etwas besser machen könnte. Gehen Sie mit Kritik und ihrer eigenen Fehlbarkeit souverän um – Ihre Mitarbeiter werden es zu schätzen wissen.

Führen mit Herz und Verstand

Beides ist wichtig, damit Ihr Team gut und gerne arbeitet. Aber: Wer den Menschen in jedem seiner Mitarbeiter sieht, braucht kein komplexes Führungskonzept.

Fast jeder größere Betrieb hat sie und wirbt in eigener Sache damit: Führungsgrundsätze und Leitbilder für die Unternehmenskultur. Da liest man von arbeitnehmerfreundlicher Atmosphäre, gegenseitigem Vertrauen, Verantwortung als höchstem Gut, von Handeln auf allen Ebenen und von Chancen, Innovation, Qualität, Verlässlichkeit und Menschlichkeit. Das klingt erst einmal gut. Aber solche Wunschbilder und Spielregeln müssen auch in der Realität ankommen und gelebt werden – vor allem von Ihnen als Führungskraft. Denn Sie sind nicht nur das Sprachrohr der Unternehmensleitung. Sie sind auch ein Mediator und Katalysator, wenn es darum geht, betriebseigene Werte in die Welt Ihrer Mitarbeiter zu tragen.

Sie sitzen am langen Hebel

Auch wenn Sie sich selbst manchmal wie in der Zwangsjacke fühlen, weil alle Seiten Druck auf Sie ausüben und jede andere Anforderungen stellt: Aus der Sicht Ihrer Mitarbeiter halten Sie die Trümpfe in der Hand – Sie sind in der Position, etwas zu bewegen und zu verändern. Beugen Sie sich dem täglichen Stress, ist unweigerlich auch Ihr Team dazu gezwungen. Wenn Sie dagegen Initiative ergreifen und zum gezielten Gegenschlag ausholen, wird auch Ihr Personal leichter, besser und gelassener mit den Belastungen im Berufsleben fertigwerden.

Ihre Aufgabe: Mitarbeiter schützen

Zeiten von Stress, Hektik und Termindruck lassen sich im täglichen Betrieb kaum vermeiden. Gute Führung heißt nicht, dass Sie jede Stresssituation von Ihrem Team fernhalten und ihm einen möglichst anforderungsarmen Arbeitsalltag bieten – und das womöglich, indem Sie sich selbst dafür gleich doppelt „reinhängen“. Die wenigsten Mitarbeiter wollen sich auf einer energetischen Nulllinie durchs Leben schonen. Sie brauchen Aufgaben und die rechte Portion Anspannung, um Leistung zu bringen und Sinn in ihrem täglichen Tun zu sehen. Aber vieles, was gutes Arbeiten stört, z. B. ständige

Unterbrechungen, schwelende Konflikte, Fehl- bzw. Mangelinformation oder Banales wie ein streikender Drucker, sind Hemmschuhe, die Ihre Beschäftigten unnötig ausbremsen. Sehen Sie solche vermeidbaren Stressfaktoren nicht als Nichtigkeiten an! Sie auszumerzen trägt viel zur Produktivität und Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter bei.

Ihr Ziel: Mitarbeiter stärken

Jeder in Ihrem Team tickt anders und bringt unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten mit. Die persönlichen Ressourcen sind Kraftquellen, aus denen wir gerade unter Druck schöpfen. Sie prägen aber auch ganz maßgeblich das persönliche Stressempfinden: Übersteigt die Aufgabe die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten, entsteht schnell Überforderung. Kennen Sie Ihre Mitarbeiter? Hoffentlich! Denn nur dann können Sie steuernd einwirken und die Hilfe anbieten, die der Einzelne braucht, um den Anforderungen besser gewachsen zu sein. Trotzdem: Der Mensch ist keine Hochleistungsmaschine, an der Sie beliebig herumschrauben können, damit sie noch besser funktioniert. Erkennen Sie auch an, dass Ihre Leute Grenzen und Schwächen haben. Sie werden nie nur Topleister in Ihrer Abteilung haben. Aber Sie können mit Ihrer Unterstützung und Förderung dafür sorgen, dass jeder Mitarbeiter seinen Platz im Team findet und für den gemeinsamen Erfolg tut, was er kann.





Anerkennung und Lob: „Sie haben es geschafft – gut gemacht!“

Gerade im Geschäftsleben gilt oft der Satz: Die Abwesenheit von Kritik ist Anerkennung genug. Machen Sie es anders! Lob ist nicht nur Labsal für die Seele – es ist ein mächtiges Instrument, um Ihr Team zu motivieren. Wenn Sie Einsatz und Erfolge würdigen, erhalten Ihre Mitarbeiter die Bestätigung dafür, dass sich ihr Engagement auszahlt. Die Überstunden, der Stress der letzten Wochen sind dann schnell vergessen. Aber machen Sie sich bewusst: Komplimente können auch verunsichern. Denn sie sind eine Art Handel: Leistung gegen Belohnung. Manche Mitarbeiter fühlen sich dadurch möglicherweise manipuliert. Andere werden regelrecht abhängig davon – bleibt das Lob einmal aus,

fehlt ihnen auch der Arbeitsantrieb. Ihr Team regelmäßig mit Applaus zu bedenken, ist wichtig. Aber beim Loben kommt es auf das richtige Maß, die richtige Art, den richtigen Zeitpunkt und den richtigen Anlass an (siehe Kasten) – sonst verpufft seine Wirkung oder es ruft eher Argwohn hervor („Der führt doch was im Schilde!“). Es muss nicht immer ein „Prima“ oder eine wohlwollendes Schulterklopfen sein, um Ihrem Team zu zeigen, dass Sie zufrieden sind. Nutzen Sie auch andere Möglichkeiten, sich erkenntlich zu zeigen:

- **Zeigen Sie Interesse.** Stellen Sie Fragen und lassen Sie Ihre Mitarbeiter spüren, dass Sie an ihrer Arbeit und auch ihrer Person Anteil nehmen.
- **Wertschätzen Sie.** Zeigen Sie nicht nur mit Worten, sondern auch mit Gesten und Ihrem Verhalten, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen wichtig sind.
- **Bitten Sie um Rat.** Kaum jemand fühlt sich nicht geschmeichelt, wenn Sie als Vorgesetzter Wert auf seine Meinung und Kompetenz legen.
- **Übertragen Sie Verantwortung.** Die meisten Mitarbeiter empfinden Stolz, wenn Sie sie mit besonderen Aufgaben betrauen.
- **Seien Sie dankbar.** Nehmen Sie nichts als selbstverständlich hin. Auch Menschen, die gerne und ungefragt anpacken, kränkt und demotiviert dies auf Dauer. Ein „Vielen Dank“ kostet nichts!
- **Revanchieren Sie sich.** Lassen Sie Taten sprechen: Eine schöne Form des Dankeschöns ist z. B. eine Runde Eis für alle oder eine Einladung zum Essen an das ganze Team.

Loben Sie, wann immer Sie können – aber richtig!

- **Ehrlich.** Nur aufrichtige Anerkennung wirkt. Man könnte auch sagen: Loben Sie von Herzen. Bevor Sie routinemäßig und ohne Überzeugung loben, loben Sie lieber nicht.
- **Genau.** Begründen und beschreiben Sie pointiert, was Ihnen gefallen hat. Ein Lob, das Kennerschaft und Interesse zeigt, freut besonders.
- **Auf Augenhöhe.** Loben Sie respektvoll, ohne Herablassung und Gönnermiene.
- **Sensibel.** Menschen unterscheiden sich in ihrem Bedürfnis nach Anerkennung. Manchmal ist ein Blick oder eine Geste Lob genug, manchmal dürfen Sie durchaus mehr Gefühl und Euphorie zeigen.
- **Gerecht.** Achten Sie darauf, dass Ihr Lob den Richtigen trifft und niemanden ausschließt, der es ebenfalls verdient hat.
- **Ohne Einschränkung.** Machen Sie Ihr Lob nicht klein durch angehängte Kritik, z. B. mit Worten wie „Aber“, „Eigentlich“ oder „Dennoch“.
- **Gezielt.** Zu häufiges Lob ohne konkreten Anlass wird zur Gewohnheit und verfehlt seine motivierende Wirkung. Loben Sie nie Mittelmaß!
- **Für alle.** Jeder will gelobt werden. Würdigen Sie nicht nur hervorragende Ergebnisse, sondern auch Fortschritte, besondere Begabungen oder z. B. eine originelle Arbeitsweise. So finden Sie bei allen Ihren Mitarbeitern Grund für Lob.

Sicherheit und Transparenz: „Sie und ich kennen unser Ziel und unseren Weg!“

Wer weiß, was auf ihn zukommt, wird sich von einer neuen, ungewohnten Situation nicht so leicht aus der Ruhe bringen lassen. Sich dabei nur auf das eigene Gespür oder die Gerüchteküche als Informationsquelle verlassen zu müssen, führt bei Ihren Mitarbeitern leicht zu Unsicherheit oder gar Panik. Ganz abgesehen davon, dass es frustriert, immer erst als Letzter zu erfahren, was läuft und ansteht. Lassen Sie Ihr Team nicht am langen Arm verhungern, sondern reden Sie Tacheles, wenn es um Dinge geht, die es betrifft.

- **Stehen Sie zu Ihrem Wort.** Sagen Sie, was Sie tun, und tun Sie, was Sie sagen – ganz konsequent.
- **Definieren Sie Ziele.** Formulieren Sie, was Sie erreichen wollen. Ziele müssen konkret, realistisch, terminiert und auch für Ihr Team attraktiv sein.
- **Lassen Sie mitreden.** Beziehen Sie Ihr Team bei Entscheidungen mit ein – ein gemeinsamer Beschluss schweißt zusammen und macht für alle den Sinn und Zweck dahinter nachvollziehbar.
- **Sprechen Sie auch Unangenehmes aus.** Geben Sie im Zweifel lieber zu viel als zu wenig Info – auch wenn Sie Ihre Mitarbeiter schützen wollen.
- **Geben Sie Antworten.** Fragen Ihrer Mitarbeiter signalisieren Interesse. Blocken Sie sie nicht ab, sondern gehen Sie ausführlich darauf ein.

Freiräume und Vertrauen: „Ich verlasse mich auf Sie – das machen Sie schon!“

Es wird in Ihrem Team immer Mitarbeiter geben, die sich am liebsten an festen Regeln und einem vorgegebenen Plan orientieren. Andere aber fühlen sich durch rigide Strukturen und Ansagen wie „So wird's gemacht und nicht anders!“ in ihrem Tatendrang behindert. Wer für jede noch so kleine Entscheidung erst Ihr Okay einholen muss, verliert schnell den Willen und Mut zur Eigeninitiative. Dadurch gehen Ihnen für Ihre Arbeit wichtige Impulse, frische Ideen und konstruktive Lösungsansätze aus Ihrem Team verloren. Deshalb: Geben Sie Mitarbeitern, die es sich wünschen, die Chance, sich zu bewähren. Es ist nicht nur eine Entlastung für Sie, wenn Sie sich auf zuverlässige und engagierte Mitarbeiter verlassen. Gestaltungsfreiheit und Verantwortung fördern im Team auch die innere Motivation, sich Aufgaben zu stellen und sie zu einem guten Ende zu bringen. Mit Vertrauen machen Sie Ihre Mitarbeiter zu „Selbstläufern“!

Was Ihr Team stärkt und schützt

- Zeit und persönliche Zuwendung
 - Dankbarkeit und Wertschätzung
 - Aufmerksamkeit und Weitblick
 - Verantwortungsgefühl
 - Vertrauen und Gestaltungsfreiräume
 - Transparenz und Offenheit
 - Feedback und Anregungen
 - Rückenstärkung und Fehlertoleranz
 - Bescheidenheit und Ehrlichkeit
 - Konkrete Ziele und Perspektiven
 - Gute Laune und Optimismus
 - Gesundheitsbewusstsein
-
- **Geben Sie Aufgaben ab.** Wer alles selber macht, signalisiert „Das traue ich Dir/Euch nicht zu!“.
 - **Vermeiden Sie Überkontrolle.** Konzentrieren Sie sich auf das Ergebnis. Wenn Sie jeden Arbeitsschritt überprüfen, fühlen sich Mitarbeiter fremdbestimmt und klein gehalten.
 - **Erlauben Sie Kreativität.** Es gibt nicht nur eine Marschrichtung, um ans Ziel zu kommen. Lassen Sie Ihrem Team die Freiheit, auch neue Wege zu gehen und eigene Ideen weiterzuentwickeln.
 - **Gehen Sie konstruktiv mit Fehlern um.** Es braucht Mut, Fehler einzugestehen. Es fällt leichter, wenn Sie und Ihr Team Scheitern als Lernchance sehen.
 - **Geben Sie Rückendeckung.** Stellen Sie sich bei Druck von außen vor Ihr Team und vertreten Sie seine Interessen – es sind ja auch die Ihren, oder?



Teamgeist und Zusammenhalt: „Wir sind eine Mannschaft – ohne Ausnahme!“

Ein gutes Ambiente hat puffernde Wirkung: Wenn das Klima unter den Kollegen stimmt, werden Belastungen als nicht so gravierend empfunden. Es herrscht die Grundhaltung „Gemeinsam schaffen wir das schon!“. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Verbündeten, die sich aufeinander verlassen können und zusammen mit Ihnen an einem Strang ziehen. Leben Sie Fairness, Respekt, Dialog und gegenseitige Achtung vor – nur dann dürfen Sie Gleiches auch von Ihrem Team erwarten.

- **Seien Sie präsent.** Lassen Sie sich immer mal im Team blicken – ohne Hintergedanken, einfach, um zu zeigen: Ich nehme teil und gehöre dazu.
- **Verbreiten Sie gute Laune.** Sie müssen nicht den Entertainer mimen. Aber Ihre Stimmung überträgt sich aufs Team – positiv wie negativ.
- **Pflegen Sie Team-Rituale.** Feiern Sie z. B. Geburtstage oder laden Sie regelmäßig zum Teambrunch – solche Anlässe stärken das Wir-Gefühl.
- **Integrieren Sie.** Sorgen Sie dafür, dass es in Ihrem Team keine (unfreiwilligen) Außenseiter gibt. Lassen Sie niemanden links liegen – dann tut es auch der Rest Ihrer Belegschaft nicht.
- **Lassen Sie Schwätzchen zu.** Sie sind soziales Bindeglied – aber nur, wenn dabei miteinander und nicht womöglich übereinander geredet wird.
- **Lösen Sie Konflikte.** Sie müssen sich nicht gleich bei jedem Zoff einmischen. Wenn Streit aber die Atmosphäre im Team vergiftet oder gar in Mobbing ausartet, sind Sie als Vermittler gefragt.

Förderung und Entwicklung: „Ich sehe, was Sie können – mehr als Sie glauben!“

Ein gutes Team lebt von der Vielfalt. Der eine kann gut organisieren, der andere ist besonders kreativ, der nächste fit am Computer. Es ist Ihre Aufgabe, die Talente und Stärken Ihrer Mitarbeiter einzuschätzen und an der richtigen Stelle einzusetzen – dann ergeben sich Synergien. Bei aller Mitarbeiterorientierung darf jedoch eines nicht geschehen: dass Sie den „Guten“ in Ihrer Abteilung alles aufhalsen und den Rest mit unwichtigem Kleinkram abspesen. Auch Schwächere können dazulernen, wenn Sie ihnen die Möglichkeit dazu geben.

- **Fordern Sie, ohne zu überfordern.** Verteilen Sie Aufgaben so, dass sie zur Leistungsfähigkeit und zu den Interessen Ihrer Mitarbeiter passen.



- **Stärken Sie Selbstbewusstsein.** Mancher muss erst erkennen, was er zu vollbringen imstande ist. Trauen Sie allen in Ihrem Team anspruchsvolle Tätigkeiten zu – nicht nur den „Stars“.
- **Suchen Sie Lösungen.** Fragen Sie gezielt nach, wenn ein Mitarbeiter überfordert scheint. Sicher finden Sie Möglichkeiten, ihn zu entlasten.
- **Bieten Sie Perspektiven.** Mit einer Weiterbildung oder Qualifizierungsmaßnahme machen Sie Ihr Team fit für die beruflichen Anforderungen. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder dazu.

Erholung und Privatleben: „Machen Sie heute doch mal früher Schluss!“

Besonders in stressigen Phasen ist Entspannung wichtig. Nur wer regelmäßig nachtankt, hat auf Dauer die Kraft und Lust, sich mit Elan in die Arbeit zu stürzen. Akzeptieren Sie, dass Ihre Leute noch andere Interessen neben dem Beruf haben – wie Sie selbst hoffentlich auch. Was die Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem betrifft, haben Sie große Außenwirkung: Leben Sie nur für die Arbeit, bringt das auch Ihre Mitarbeiter in Zugzwang. Lassen Sie sie Mensch sein und seien Sie selbst „menschlich“!

- **Erlauben Sie Pausen.** Am besten zeigen Sie sich ab und zu selbst mit der Kaffeetasse in der Hand.
- **Respektieren Sie Freizeit.** Reagieren Sie verständnisvoll, wenn Mitarbeiter private Verpflichtungen haben und Arbeit auch einmal liegen bleibt.
- **Setzen Sie aktiv Grenzen.** Machen Sie klar, dass Überstunden nicht Ihr Maß für Engagement sind, und legen Sie Wert auf „normale“ Arbeitszeiten.
- **Regeln Sie Erreichbarkeit.** Verlangen Sie nur im absoluten Notfall, dass Mitarbeiter im Urlaub oder nach Feierabend verfügbar sind. Halten Sie sich selbst verbindlich an diese Vereinbarung.

Lässt man Sie eigentlich führen?

Führung erledigt sich nicht nebenher. Sie erfordert Zeit, die Sie im stressigen Alltag erst einmal haben oder sich erkämpfen müssen. Nicht immer können Sie der Beziehungsarbeit in Ihrem Team die Zeit und Bedeutung schenken, die sie verdient. Bleiben Sie dann gelassen: Sie tun das, was möglich ist – das merken Ihre Mitarbeiter sehr wohl!

Ihr Allround-Werkzeug: das Gespräch

Sie sollen Organisator, Vermittler, Coach, Entwickler, Schlichter, starke Hand, Motivator, Vorbild und noch vieles mehr sein – je nachdem, wie es der Anlass erfordert. Ohne direkten Kontakt zu Ihren Mitarbeitern wird es Ihnen schwer fallen, diesen verschiedenen Aufgaben nachzukommen. Sie können zwar E-Mails schreiben, aber der beste Türöffner ist das persönliche Gespräch. Denn beim Reden haben Sie Ihr Gegenüber vor Augen, sehen seine Reaktion, können die Richtung der Kommunikation steuern und Missverständnisse vermeiden. Sie erhalten dabei im besten Fall ehrliche Rückmeldung und können konstruktives Feedback geben.

Gesprächsbereit in jeder Situation

Vereinbaren Sie einen zeitnahen Termin, wenn einer Ihrer Beschäftigten Redebedarf anmeldet. Umgekehrt gilt: Sprechen Sie selbst nicht zwischen Tür und Angel mit Ihren Mitarbeitern, sondern laden Sie sie zu einem Gespräch unter vier Augen ein. Es muss ja nicht gleich jeder mitbekommen, um was es geht, vor allem wenn es heikle Themen sind. Sie können natürlich kurz durchblicken lassen oder erfragen, was zu besprechen ist. So haben Sie die Chance, sich auf die Unterredung vorzubereiten und Ihr Mitarbeiter ebenso. Ob Entwicklungs-, Feedback-, Kritik- oder Krisengespräch – es erfordert in jedem Fall Planung und gewisse Regeln (siehe Kasten), damit beide Seiten ein gutes Resümee ziehen.

Gesundheit thematisieren

Machen Sie Gesundheit nicht erst dann zum Gesprächsstoff, wenn der hohe Krankenstand in Ihrem Team dazu zwingt. Nur wer über Gesundheit spricht, kann auch ohne Hemmungen über Krankheit reden – besonders wenn es die eigene ist. Machen Sie das Befinden Ihrer Belegschaft einmal pro Woche zum TOP, z. B. indem Sie im Meeting kurz die Präventionsangebote der Firma vorstellen. Werden Sie vor allem dann aktiv, wenn ein Mitarbeiter offensichtlich unter starkem Stress steht und angeschlagen wirkt. Natürlich ist es nicht leicht, ihm zu sagen „Ich mache mir Gedanken um Sie!“. Aber vielleicht ist er froh um Ihre Fürsorge? Üben Sie jedoch keinen Druck aus und gehen Sie behutsam vor.

Tipps für das Gespräch mit Mitarbeitern

- **Atmosphäre:** Ein lockerer, freundlicher Auftakt schafft eine positive Grundstimmung und öffnet bzw. entspannt Ihr Gegenüber.
- **Ungestörtheit:** Nehmen Sie sich Zeit. Stellen Sie das Telefon um und hängen Sie das „Jetzt bitte nicht!“-Schild an Ihre Bürotür.
- **Ich-Botschaften.** Mit Sätzen wie „Ich habe das Gefühl, dass ...“ zeigen Sie wertungsfrei und authentisch Ihre Verantwortung und vermeiden den Eindruck einer Schuldzuweisung.
- **Offene Fragen.** Stellen Sie Fragen, die Ihrem Gesprächspartner mehr als nur ein Ja, Nein oder Vielleicht entlocken. So kurbeln Sie das Gespräch an und machen es interaktiv.
- **Zuhören.** Lassen Sie vor allem den anderen zu Wort kommen und zeigen Sie echtes Interesse.
- **Anregungen.** Präsentieren Sie möglichst keine fertigen Lösungskonzepte. Liefern Sie lieber Impulse und Denkanstöße („Wie wäre es ...?“, „Was halten Sie von ...?“). Menschen brauchen Wahlmöglichkeiten und keine Vorgaben.
- **Unterstützung.** Bieten Sie aktiv Ihre Hilfe an. Geben Sie aber Zeit, Ihre Vorschläge zu überdenken und eigene Ideen zu konkretisieren.
- **Schwarz auf Weiß.** Halten Sie Ergebnisse und Ziele schriftlich fest. So können beide Parteien im Nachgespräch daran anknüpfen: Was ist schon passiert und was gibt es noch zu tun?



Stark gegen Stress: Sie stehen an erster Stelle

Stressmanagement ist vor allem auch eine persönliche Aufgabe. Wer sich selbst kennt, organisiert und pflegt, kann der Überlastung wirksam vorbeugen.

Kaum eine Führungskraft kann beschließen: „Ab heute mache ich mir keinen Stress mehr!“. Sie haben Verantwortung für Ihre Mitarbeiter, dafür, dass die Kunden zufrieden sind, Ihre Firma auf dem hart umkämpften Markt besteht. Aber Sie haben zuallererst auch Verantwortung für sich. Selbst wenn Ihr Job Sie erfüllt und befriedigt: Keiner kann arbeiten bis zum Umfallen, ohne dass es sich früher oder später rächt – weil die Gesundheit leidet, wichtige Dinge wie die Familie, Freunde und Hobbys zu kurz kommen oder der „tägliche Wahnsinn“ selbst Ihnen irgendwann die Freude am Beruf nimmt. Lassen Sie es nicht so weit kommen! Balance ist das Stichwort, wenn es um den richtigen Umgang mit dem Stress im Leben geht. Es gibt kein Patentrezept dafür, aber mehrere Schlüssel, die Ihnen die Tür zu mehr Gelassenheit und Ausgeglichenheit öffnen.

Die Macht der Gedanken

Sitzen Sie täglich 11 Stunden in Ihrem Büro, weil Sie es so wollen oder weil Sie meinen, dass man es von Ihnen erwartet? Das macht einen Unterschied! Nicht immer entspricht das, was in unserer Vorstel-

lung vorgeht, auch der Realität. Vielleicht fänden es Ihre Mitarbeiter viel besser, wenn Sie ab und zu vor ihnen nach Hause gingen. Möglicherweise geht ein Projekt nicht gleich in die Binsen, weil Sie sich für drei Wochen in den Urlaub verabschieden. Besonders leistungsorientierte Menschen handeln oft aus übersteigerten inneren Motiven heraus – und das entwertet ihre eigentlich guten Eigenschaften und zwingt sie in ein stressverstärkendes Korsett. Glauben Sie auch, dass nur der weiterkommt, der ständig erreichbar ist? Dann überprüfen Sie zuerst Ihre eigene Sicht- und Verhaltensweise. Ein Abgleich mit der Wirklichkeit ist oft schon der erste Impuls, um dem Stress die Spitze zu nehmen.

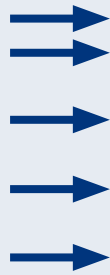
Abschied von der Schwarz-Weiß-Malerei

Der Wunsch, perfekt, stark, beliebt und unabhängig zu sein, ist ein wichtiges Motiv des Menschen, das ihm Vorankommen ermöglicht. Aber muss es wirklich in jeder Situation sofort, immer und alle heißen oder reicht nicht auch später, manchmal oder viele? Wer an sich und seine Umwelt stets nur die höchsten Anforderungen stellt, erlebt zwangsläufig Enttäuschungen. Eine gesunde Einstellung zu sich

„Ich darf ...“ statt „Ich muss ...“: Stressverstärker entschärfen

Stressverstärkendes „Muss“-Denken:

- **Ich muss** immer mein Bestes geben.
- **Alle müssen** mich mögen und sich auf mich verlassen können.
- **Ich muss** alleine zurechtkommen – wer sich auf andere verlässt, ist verlassen.
- **Ich muss** immer die Kontrolle behalten und auf Nummer sicher gehen.
- **Ich muss** durchhalten und die Zähne zusammenbeißen.



„Darf“-Denken als wirksames „Gegengift“:

- **Ich darf** auch Fehler machen – das ist normal.
- **Ich darf** auch „Nein“ sagen und Grenzen setzen – es reicht, wenn viele mich mögen.
- **Ich darf** auch Schwäche zeigen, Aufgaben abgeben und Hilfe annehmen.
- **Ich darf** auch einmal spontan sein, Entscheidungen korrigieren und Risiken eingehen.
- **Ich darf** für mich sorgen, es mir leicht machen und sogar auch einmal aufgeben.

Wie setzen Sie sich selbst unter Druck?

- _____
- _____
- _____

Wie könnte Ihre „Darf“-Botschaft lauten?

- _____
- _____
- _____

und zu anderen erleichtert es ungemein, Grenzen und Schwächen anzuerkennen, erreichbare Ziele zu finden und weniger Druck aufzubauen. Dann bewahren Sie sich im Alltag auch eher eine gute Portion Optimismus und Humor – beides sind ebenfalls wichtige Schutzfaktoren gegen Stress. Sicherlich haben Sie schon vom Phänomen der selbst-erfüllenden Prophezeiung gehört: Wer überall nur Probleme sieht und mit dem Schlimmsten rechnet, wird mit größerer Wahrscheinlichkeit scheitern als der, der zuversichtlich auf den guten Ausgang eines Projektes vertraut. Denn Negativ-Denken und Verbissenheit verstellen den Blick auf mögliche Lösungen bzw. Chancen. Und sie machen blind für das, was Sie schon geleistet und erreicht haben.

Die Goldene Mitte finden

Selbstfürsorge heißt, gut für sich selbst zu sorgen – und dazu müssen Sie sich mit Ihrer eigenen Persönlichkeit auseinandersetzen. Die Erkenntnis, dass Stress manchmal hausgemacht ist, ist nicht angenehm. Sie bedeutet auch nicht, dass Sie sich z. B. als Perfektionist ab sofort Schlamperei und Nachlässigkeit erlauben sollen. Denn es geht nicht darum, ins andere Extrem zu verfallen, sondern Aufwand und Nutzen wieder ins rechte Verhältnis zu setzen: Wenn das perfekte Ergebnis nicht möglich ist, reicht eben auch ein gutes. Sie werden sehen, dass diese Haltung Ihr Leben erheblich entspannt.

Entlarven Sie Ihre Stressverstärker!

Folgende Fragen können Ihnen z. B. dabei helfen:

- Was erwarte ich von mir selbst? Deckt sich das mit dem, was andere von mir wollen?
- Was wünsche ich mir von meinen Mitarbeitern und Kollegen? Wissen sie das auch?
- Nehme ich alles gleich persönlich?
- Sehe ich nur Probleme, Defizite und Misserfolge, wo es durchaus auch Positives gibt?
- Neige ich dazu, mir Horrorszenarien auszumalen?
- Was kann ich eigentlich gut, was eher nicht?
- Was passiert mit mir, wenn etwas nicht klappt? Ist meine Reaktion der Situation angemessen?
- Wo ist zielführender Pragmatismus vielleicht besser als aufreibender Perfektionismus?

Bereit zur Veränderung?

Keiner ist perfekt, jeder hat seine Schwachpunkte. Das zu akzeptieren, ist ein wichtiger Schritt, um eingeschliffene Gewohnheiten und Verhaltensmuster zu „verlernen“ und wieder achtsamer mit sich selbst zu werden.

Die Suche nach dem Sinn

Wer ohne Richtung vor sich hinwerkelt, kommt nie und nirgends an. Denn erst Ziele geben dem menschlichen Dasein Orientierung – im Beruf genauso wie im Privatleben. Wer keine Perspektiven und eigene Werte entwickelt, vernachlässigt sein grundlegendes Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit im Leben. Im schlimmsten Fall führt dies dazu, dass der persönliche Weg von äußeren Zwängen bestimmt wird und man sich leben lässt anstatt zu leben. Wozu mache ich das überhaupt? – dies ist eine zentrale Frage, die Sie immer wieder neu für sich klären sollten. Denn nur wenn die täglichen Anforderungen zumindest im Großen und Ganzen Ihre Bedürfnisse und Wünsche widerspiegeln, werden Sie sie mit der nötigen Motivation und inneren Überzeugung anpacken. Der Philosoph Friedrich Nietzsche fasst es kurz und bündig zusammen: „Wer ein Warum zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie.“

Ziele setzen – aber richtig!

Es genügt nicht, dass Sie sich immer wieder vorsagen, was Ihnen wichtig ist und was Sie erreichen möchten. Damit „fromme Wünsche“ Wirklichkeit werden, müssen der Absicht auch konkrete Taten folgen. Dabei kommt es nicht nur darauf an, die richtigen Ziele für sich zu finden, sondern sie auch richtig zu formulieren:

- **lohnenswert:** Es klingt banal, ist aber enorm wichtig: Ein Ziel ist umso motivierender, je attraktiver es ist. Wenn es bei Ihnen (Vor-)Freude und Lust auslöst, liegen Sie richtig. Ist es dagegen eine Vernunftsentscheidung oder gar mit negativen Gefühlen wie Angst oder Schuldgefühlen verbunden, wird Ihr Vorhaben wohl eher zum Scheitern verurteilt sein.

Ziele: Anstöße zur Selbstreflexion

- Angenommen, Sie hätten drei Wünsche frei: Was wären die Ihren?
- Wenn Sie plötzlich eine Million Euro mehr auf dem Konto hätten: Würden Sie Ihr Leben ändern und wenn ja, wie?
- Welche drei wichtigsten Dinge (Eigenschaften, Taten, Leistungen) möchten Sie gerne in Ihrem Nachruf erwähnt wissen?
- Was sind die bisherigen Meilensteine in Ihrem Leben und auf welche Erfolge sind Sie besonders stolz?
- Haben Sie einen Traum? Denken Sie dabei ruhig auch einmal an Ihre Jugend zurück. Haben diese Wünsche noch Gültigkeit?
- Gibt es für Sie Idole? Welche erstrebenswerten Eigenschaften verkörpern diese Vorbilder für Sie?

- **positiv:** Formulieren Sie positive Botschaften: „Ich will mehr Kontakt zu den Kollegen“ statt „Ich möchte nicht noch mehr Streit“. Vermeidungsziele ziehen die Gedanken immer wieder auf das Negative und nicht auf das, was Sie wollen.
- **beeinflussbar:** Setzen Sie sich Ziele, die Sie durch eigenes Handeln umsetzen können. Wünsche, die vom Zutun anderer oder vom Zufall abhängen, werden leicht zum Stolperstein.
- **überprüfbar:** Schreiben Sie möglichst konkret auf, was Ihr Ziel ist: „Montags und donnerstags zum Schwimmen“ statt „Ab jetzt mehr Sport“. So werden Erfolge und Fortschritte besser sichtbar.
- **realistisch:** Ihre Ziele dürfen durchaus hoch gesteckt sein. Sie sollten aber im Rahmen des Ihnen Möglichen bleiben. Sonst erleben Sie zu wenig Erfolg und geraten ins Zweifeln.

Mit Weitsicht: Visionen pflegen

Wagen Sie ruhig auch einmal einen Blick nach vorne und entwickeln Sie langfristige Visionen. Solche Reisen in die eigene Phantasie helfen Ihnen im gegenwärtigen Alltag vielleicht nicht weiter. Aber Lebensträume zu haben, ist keine „Spinnerei“, sondern spornt zu Höherem an. Vielleicht ergeben sich irgendwann konkrete Wege und Ideen, mit denen Sie Ihrem Zukunftsideal näher kommen!



Die Mangelware Zeit

Es wäre eine Lösung für viele Probleme und das beste Mittel gegen Hektik und Stress: mehr Zeit. Aber Zeit kann man weder kaufen noch ansparen. Man kann mit den 24 Stunden, die einem täglich zur Verfügung stehen, nur besser haushalten. Betrachten Sie einmal ganz nüchtern Ihren Tagesablauf: Wo versickert viel Ihrer kostbaren Zeit, die Sie an anderer Stelle dringend bräuchten? Nur wer seinen persönlichen „Zeitfallen“ auf die Spur kommt, kann aktiv werden gegen den ständigen Zeitdruck und dabei ungeahnte Freiheiten zurückgewinnen.



Klasse statt Masse

Kennen Sie die Pareto-Regel? Sie besagt, dass 80 % aller Ergebnisse mit nur 20 % des Zeit- und Arbeitsaufwands erreicht werden. Den Hauptteil unserer Ressourcen frisst dagegen der tägliche „Kleinkram“ auf, bei dem am Ende nicht wirklich etwas herauskommt. Deshalb: Lösen Sie sich vom blinden Aktionismus – arbeiten Sie nicht viel, sondern ökonomisch! Es ist vor allem Denksport, sich im Alltag

auf das entscheidende Fünftel seiner Aufgaben zu verlegen, die die Grundlage für Fortschritt und Zufriedenheit sind. Nehmen Sie sich zum Einordnen, zum gedanklichen Ausmisten und für die Selbstorganisation täglich ein paar Minuten – sie zahlen sich aus: Mehr Struktur macht Sie nicht nur erfolgreicher und gelassener, sondern bringt Ihnen am Ende vielleicht sogar einen Zeitüberschuss für die schönen Dinge des Lebens.

Zeitmanagement – die drei wichtigsten Tipps für mehr Zeit!

1. Beenden Sie die Tyrannei des Dringlichen!

Nicht alles, was eilt, ist es auch wert, mit Hochdruck bearbeitet zu werden. Konzentrieren Sie sich bei Ihrer Arbeit (und auch privat!) lieber auf das, was Sie wirklich voranbringt. So setzen Sie die richtigen Schwerpunkte:

- **„Mach es sofort!“:** Wichtiges, das auch noch eilt (akute Krisen, Projekte mit baldiger Deadline etc.), hat immer Vorfahrt. Darum kümmern Sie sich gleich und am besten selbst.
- **„Wann lässt sich das machen?“:** Stellen Sie sich diese Frage, wenn Aufgaben zwar wichtig sind, aber noch Zeit haben (z. B. Planungsaufgaben, Fortbildung). Legen Sie sich diese auf Wieder vorlage – mit einem verbindlichen Termin.
- **„Wer könnte das übernehmen?“:** Dämmen Sie klassische Dringlichkeitsfallen wie Berichte, Meetings, Anrufe, Anfragen o. ä. ein – z. B. mit einem freundlichen, aber bestimmten „Nein“ oder „Nicht jetzt“. Noch besser: Finden Sie jemanden, der Ihnen solche Aufgaben abnimmt.
- **„Ab in den (virtuellen) Papierkorb!“:** Das ist die Devise beim überflüssigen Rest, z. B. Werbepost, Papierkram oder unnötigen Feinarbeiten.

2. Bleiben Sie Herr über Ihre Zeit!

Lästige Zeitfresser können Sie meist schon mit kleinen Maßnahmen eindämmen:

- **„Bitte nicht stören“.** Schließen Sie z. B. demonstrativ Ihre Bürotür und stellen Sie das Telefon um, wenn Sie konzentriert arbeiten möchten.
- **Klare Worte.** Wissen Sie und Ihre Mitarbeiter, wer für was zuständig ist? Gut, denn viele Reibungsverluste und Doppelarbeiten entstehen durch schlechte Kommunikation.
- **Aus zweiter Hand.** Schon wieder ein Meeting? Sagen Sie höflich ab und bringen Sie sich stattdessen mit dem Ergebnisprotokoll der Besprechung auf den aktuellen Stand.
- **Schluss mit dem Chaos.** Wie sieht eigentlich Ihr Schreibtisch aus? Mit mehr Ordnung und einem übersichtlichen Ablagesystem haben Sie alles Wichtige schneller parat.
- **Pünktlichkeit großgeschrieben.** Im Schnitt vergehen bei Meetings geschlagene 9 Minuten, bis alle Teilnehmer anwesend sind. Bestehen Sie in Ihrem Team auf Pünktlichkeit – sie spart nicht nur allen viel Zeit, sondern ist schlicht ein Gebot der Höflichkeit.

3. Gehen Sie Ihren Tag mit System an!

Mit einer ausgeklügelten Tagesplanung verzetteln Sie sich nicht so leicht und erledigen besonders anspruchsvolle Aufgaben zielorientierter, konzentrierter und entspannter. Was einen guten Plan ausmacht:

- **schriftlich:** Schreiben Sie sich schon am Vorabend auf, was am nächsten Tag ansteht!
- **durchdacht:** Beginnen Sie immer zuerst mit den wichtigen Aufgaben des Tages. Solche mit niedrigerer Priorität haben Nachrang.
- **machbar:** Planen Sie für jede Aufgabe ausreichend Zeit ein. Wichtig: Legen Sie auch eine Obergrenze fest – das hilft, den eigenen Perfektionismus im Zaum zu halten.
- **luftig:** Bauen Sie Pufferzeiten für Unvorhergesehenes ein – es bringt Sie dann nicht gleich aus dem Konzept, wenn es eintritt.
- **lehrreich:** Prüfen Sie immer nach, wie Ihre Planung funktioniert hat. So können Sie Erledigtes streichen und sich an Ihren Fortschritten erfreuen. Sie lernen aber auch dazu, wenn Sie Schwarz auf Weiß sehen, wo es noch hakt.

Die Kunst der richtigen Erholung

Ist es nicht leider so, dass wir gerade unter großer Belastung das grob vernachlässigen, was uns stärkt und Kraft gibt? Weil es in der Firma brennt, wird der Arbeitstag immer länger, die Stunden für die Familie, für Ausflüge mit Freunden oder für das Hobby dagegen immer knapper. Eine solche Selbsteinschränkung führt jedoch auf Dauer in einen Teufelskreis: Wenn Sie dem Stress in Ihrem Dasein zu viel Raum geben und die Erholung darin keinen Platz mehr findet, leidet nicht nur Ihr Körper, sondern auch die Seele. Lassen Sie die Ausrede Zeitmangel daher nicht gelten und setzen Sie der Arbeit Grenzen. Denn nur so erhalten Sie sich – gerade als Führungskraft – auf lange Sicht Ihre Leistungs- und Widerstandsfähigkeit im Job!

Nicht erst, wenn die Batterien leer sind!

Gut, jeder kommt einmal erledigt und genervt aus der Arbeit – es war ja auch ein anstrengender, vielleicht sogar langer Tag. Wichtig ist aber, dass Sie die Signale wahrnehmen, die sagen: „Zeit für eine Pause!“ Erholung ist ein elementares Bedürfnis Ihres Körpers, das er regelrecht einfordert – mit klaren Botschaften wie Müdigkeit, Kopfschmerz oder schlechter Laune. Ignorieren Sie diese nicht, sonst verpassen Sie womöglich den richtigen Zeitpunkt für erholsame Gegenstrategien. Wer abwartet, bis der Akku Null anzeigt, braucht lange Ladezeiten. Kurz, dafür regelmäßig nachtanken ist der bessere und nachhaltigere Ansatz: Erholung muss jeden Tag stattfinden, und wenn es nur eine Viertelstunde ist. Sie auf die paar Wochen Urlaub im Jahr zu beschränken und bis dahin den kräftezehrenden Alltag stur durchzuziehen, ist der falsche Weg.

- Akzeptieren Sie, dass Sie dem Druck im Berufs- und Privatleben nur dann standhalten, wenn Sie zwischendurch für Druckentlastung sorgen.
- Räumen Sie sich täglich Freizeit und persönliche Atempausen ein.
- Betrachten Sie private Termine als ebenso wichtig und verbindlich wie berufliche.

Sie haben die Qual der Wahl!

Wie Sie Ihre kostbare Freizeit gestalten, bleibt letztlich Ihnen selbst überlassen. Aber wissen Sie überhaupt, wo und wie Sie Ihr Energiedepot wieder aufstocken können? Bei einem gemütlichen Abend vor dem Fernseher? Die wahren Kraftquellen im Leben warten nicht auf der Couch. Entdecken und nutzen Sie die Vielfalt der Möglichkeiten zur Erholung.

Stecken Sie in der „Freizeitfalle“?

Von einem Termin zum nächsten und nur nichts verpassen – bei vielen Menschen gleicht auch die Freizeit einem Wettlauf gegen die Uhr. Wie sieht es bei Ihnen aus? Selbst wenn Ihre Zeit fern der Arbeit angefüllt ist mit schönen Erlebnissen und Aktivitäten: Zu viel des Guten wirkt auf Dauer sättigend und nutzt sich ab. Rasen Sie im Privatleben nicht im Eiltempo von Event zu Event, sondern üben Sie die Entschleunigung – weniger ist manchmal mehr!

- **Dampf ablassen mit Bewegung.** Sport hat (hoffentlich!) nichts mit Kampf oder Flucht zu tun, aber die gleiche Wirkung: Bewegung senkt das hohe Energie-Niveau, das sich bei Stress im Körper aufbaut. Körperliche Aktivität ist deshalb ein höchst wirksames Mittel, wieder auf den Normalzustand umzuschalten. Nutzen Sie diesen Effekt, wo es geht: bei einem flotten Spaziergang in der Mittagspause, beim Fußballspiel mit Ihren Kindern oder bei der regelmäßigen Tennisstunde. Sie werden gleich danach merken, dass Ihr Kopf wieder freier ist. Sport macht Sie vielleicht müde – aber auf angenehme und wohltuende Art.



- **Aktiv und passiv zur Ruhe kommen.** Der Anspannung entgegenwirken kann nur der, der weiß, wie sich Entspannung anfühlt und wie gut sie tut. Geben Sie sich im Alltag Gelegenheit dazu, z. B. bei einem heißen Bad, beim Lauschen der Lieblingsmusik oder beim Lesen. Das Gefühl, „runterzukommen“, lässt sich aber auch gezielt herbeiführen. Eine bewährte Methode sind Entspannungstechniken wie Autogenes Training, Yoga oder die Progressive Muskelrelaxation. Sie aktivieren direkt die natürliche Gegenreaktion des Körpers, die nach Stress Regeneration ermöglicht. Vielleicht wäre dies das Richtige für Sie, um in stressigen Zeiten gelassener zu bleiben? Probieren Sie es aus – in speziellen Kursen können Sie aktive Entspannung erlernen und erproben.

- **Die Seele baumeln lassen.** Plagt Sie gleich das schlechte Gewissen, wenn Sie einmal freie Zeit haben und keine konkreten Pläne? Dann verabschieden Sie sich von dem Gedanken, dass Auszeiten einem Sinn und Zweck dienen müssen. Auch absichtsloses Nichtstun und Müßiggang sollten einen festen Platz in Ihrem Leben haben. Sie sind keine vergeudete Zeit. Einfach nur in der Sonne sitzen, barfuß über eine Wiese laufen, eine schöne Aussicht genießen – in solchen beschaulichen Momenten können Sie bewusst innehalten, den eigenen Bedürfnissen nachspüren und Ihren Blick für die kleinen Freuden des Lebens schärfen.

- **Genießen im Alltag.** Genuss ist die Grundlage für ein positives Lebensgefühl, und das wiederum ist das beste Zeichen dafür, dass Sie „Ihren“ Stress im Griff haben. Genießen folgt dem Leitspruch „Das gönne ich mir“. Ein fesselndes Hobby, Reisen, leckeres Essen, ins Kino gehen, im Garten arbeiten – alles, was Ihnen Spaß und Freude bereitet, gibt der Lebenslust Auftrieb und ist ein echter Stresskiller. Ihnen fällt im ersten Moment

gar nichts ein, was Sie ausfüllen und zufriedener machen könnte? Dann kramen Sie in der Erinnerungskiste! Bestimmt finden Sie dort etwas, was Sie früher gerne getan haben und woran Sie wieder anknüpfen können.

- **Sich Verstärkung holen.** Wer in ein funktionierendes soziales Netzwerk eingebunden ist, hat gut lachen. Denn der Partner, Angehörige und Freunde sind der sichere Hafen im Leben und schirmen viel Stress ab – weil sie auch in Krisenzeiten zu Ihnen halten und Sie nach Kräften unterstützen. Sehen Sie diese Zuwendung nicht als etwas, das Ihnen zusteht, sondern zahlen Sie sie mit gleicher Münze zurück. Aber: Emotionale Nähe schaffen Sie nicht aus der Entfernung. Sie müssen schon anwesend sein – nicht nur körperlich. Schenken Sie Zeit und vor allem ungeteilte Aufmerksamkeit, damit Ihre Liebsten spüren, wie wichtig sie für Sie und Ihr Glück sind.

Offen für Hilfsangebote

Gehen Sie nicht gleich in Abwehrstellung, wenn Menschen aus Ihrem Umfeld – sei es am Arbeitsplatz oder aus der Familie – nachfragen, ob bei Ihnen alles in Ordnung ist! Es ist schließlich etwas sehr Positives, wenn andere auf Sie achten und die Bereitschaft zur Unterstützung signalisieren. Sie können natürlich erst einmal abwinken. Aber bleiben Sie ehrlich zu sich und denken Sie darüber nach, ob die Sorge vielleicht doch nicht ganz unbegründet ist.

Erholen – wovon überhaupt?

Vielleicht haben Sie schon selbst die Erfahrung gemacht: Nach einem „geruhsamen“ Wochenende fühlen Sie sich immer noch ausgelaugt. Trotz acht Stunden Schlaf sind Sie längst nicht ausgeruht. Wenn die erhoffte Erholung ausbleibt, liegt es oft an einer falschen Vorstellung von Erholung. Es reicht nämlich nicht, passiv auf ihren Eintritt zu warten. Der Regenerationsprozess braucht Ihr aktives Mitgestalten – sonst ist die Zeit, die Sie dafür aufwenden, vertan. Sie müssen erst einmal wissen, wovon und wozu Sie sich erholen wollen. Denn was dazu geeignet ist, Sie wieder „auf Vordermann“ zu bringen, hängt letztlich ganz entscheidend davon ab, wie Sie im (Berufs-)Alltag beansprucht sind.

„Ausgleich“ – wörtlich genommen

Ein Erholungswert entsteht vor allem dann, wenn private Auszeiten ein echtes Gegengewicht zur Arbeit sind. Hier dürfen z. B. Hektik, Pflichtgefühle, Wettbewerb und Prestigedenken, die das Berufsleben oft prägen, keine Rolle spielen. Wer bei Freizeitaktivitäten ein Ergebnis oder Leistung erwartet, baut nur zusätzlichen Druck auf. „Ausgleich“ heißt aber auch, sich in der Freizeit ganz bewusst mit Dingen und Bedürfnissen zu beschäftigen, die im Beruf eher zu kurz kommen. Sie sitzen viel? Dann sorgen Sie nach Feierabend für Bewegung. Ihnen fehlt im Job die Herausforderung? Dann suchen Sie sie im Privatleben. Auf diese Weise gelingt es am ehesten, die Lebenswaage im Gleichgewicht zu halten.

Nur die richtige Strategie führt zur Erholung		
Wie fühlen Sie sich?	Was brauchen Sie jetzt?	Was können Sie tun?
<ul style="list-style-type: none"> innerlich unruhig, aufgekratzt, nervös und überreizt 	<p>Zur Ruhe kommen: Suchen Sie sich nach Feierabend eher geruhsame, entspannende Aktivitäten aus, um die Reizüberflutung einzudämmen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entspannungsübungen ein Spaziergang in der Natur Orte der Stille aufsuchen monotone Tätigkeiten Ausdauersport mit gleichmäßigem Bewegungsrhythmus (z. B. Laufen, Radfahren, Schwimmen)
<ul style="list-style-type: none"> unausgefüllt, unterfordert, gelangweilt, unnützlich 	<p>Neue Reize entdecken: Füllen Sie Ihre Freizeit mit belebenden Erfahrungsfeldern, lustvollen Spannungszuständen und sinnstiftenden Tätigkeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> etwas Neues lernen, z. B. eine Sprache, ein Musikinstrument eine neue Sportart ausprobieren, die Sie herausfordert ehrenamtliches Engagement im Verein oder bei sozialen Projekten neue Kontakte knüpfen
<ul style="list-style-type: none"> missgelaunt, unausgeglichen, frustriert, demotiviert 	<p>Kopf/Hand zusammenbringen: Sie sind im Beruf wahrscheinlich ziemlich einseitig beansprucht – pflegen Sie privat Ihre brachliegenden Interessen und Talente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> geistige Anregungen (z. B. Lesen, Ausstellungen, Gespräche), wenn Ihr Beruf Sie eher körperlich fordert „Handarbeit“ (z. B. kreative Tätigkeiten wie Töpfern, Malen) oder Körperbetontes (z. B. Sport), wenn Ihr Job eher „kopflastig“ ist
<ul style="list-style-type: none"> erschöpft, ausgelaugt, mit den Kräften am Ende 	<p>Energie tanken: Tun Sie sich selbst etwas Gutes und räumen Sie sich in der Zeit nach der Arbeit ganz bewusst Raum für die Selbstpflege ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ein Vollbad nehmen in die Sauna gehen mit einer Tasse Tee im Garten sitzen einen Termin bei der Massage vereinbaren erholsam schlafen zum Lieblingsitaliener gehen



Gelassen bleiben – auch im Ernstfall

Akute Stresssituationen lassen sich nicht immer vermeiden. Gut, wenn Sie dann wissen, wie Sie sich trotzdem einen kühlen Kopf bewahren.

Es ist wieder einer dieser „berühmten“ Tage: Sie haben einen schönen Abend hinter sich, erholsam geschlafen, Ihre Arbeit mit ausreichend Puffer vor-geplant und alles perfekt organisiert. Kurz: Sie haben das Mögliche dafür getan, dass Sie gut und entspannt durch Ihren Tag kommen. Doch dann stehen Sie mitten im Stau – und das, obwohl Ihr erster Termin schon in einer knappen halben Stunde beginnt. Oder die Schule ruft an, dass Ihr Kind krank ist und abgeholt werden möchte. Oder aber ein Kollege oder Mitarbeiter fällt heute unvorhergesehen aus und sein schwieriges Kundengespräch bleibt an Ihnen hängen.

Dann trifft es Sie plötzlich mit voller Wucht – das Gefühl, dass Ihnen die Situation entgleitet und Ihr guter Plan zu kippen droht. Wie reagieren Sie dann? Mit Panik, Angst, Ärger oder kopfloser Hektik? Besser wäre es doch, jetzt die Nerven zu behalten und eine gute Lösung zu finden. Aber das ist oft leichter gesagt als getan – mit der richtigen Strategie schaffen Sie es. Denn wie stark der Stress die Kontrolle über unseren Körper, unsere Gefühle und unser Verhalten gewinnt, kann man durchaus beeinflussen.

Lassen Sie sich nicht überrollen!

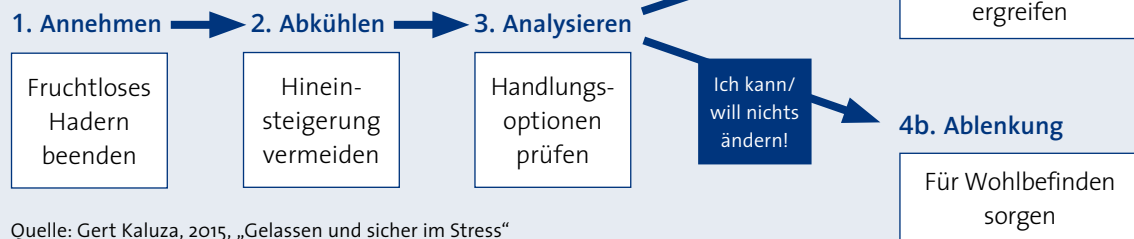
Dass erst einmal der Puls steigt, Ihre Muskeln verspannen und negative Gefühle in Ihnen aufsteigen, ist ganz normal bei Stress. Aber jetzt kommt es darauf an, dass Sie sich von der Erregungswelle nicht überwältigen lassen. Sonst blockiert sie Ihr Denken und verleitet Sie womöglich zu „Kurzschlussreaktionen“, die die Lage eher noch verschlimmern oder Ihnen hinterher sogar Leid tun. Wenn Sie den Kopf verlieren, Ihre Sekretärin anschnauzen oder überstürzt einen Termin platzen lassen, ist niemandem geholfen. Gehen Sie jetzt lieber ganz überlegt vor. So vermeiden Sie, dass der Stress sich ungehindert aufschaukelt:

1. Schritt: Annehmen

Ob den Stau, eine Zusatzaufgabe oder den vergessenen Schlüssel – akzeptieren Sie die unvorhergesehene Situation als Tatsache, die sich nicht ändern lässt. Die Haltung „So ist es nun eben!“ bedeutet nicht passives Hinnehmen oder Erdulden. Annehmen ist eine aktive Entscheidung – gegen das sinnlose Hadern mit der Realität und für eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Problem.

Die 4 A-Strategie: Notprogramm bei Akutstress

Mit den folgenden Schritten können Sie Stressspitzen und senken Ihr Erregungsniveau:



2. Schritt: Abkühlen

Auch wenn Sie nun am liebsten an die Decke gingen: Was würde es bringen? Die Situation wäre danach nicht anders. Sie können jetzt nur sich selbst und Ihre innere Haltung ändern. Fahren Sie also erst einmal herunter und gewinnen Sie Ihre Bodenhaftung zurück. Atmen Sie z. B. einige Male tief durch, trinken Sie ein Glas kaltes Wasser oder gehen Sie ein paar energische Schritte durch den Raum. Dies ist auch die Gelegenheit, Ihre erlernte Entspannungstechnik anzuwenden und sich mit Hilfe der Übungen zu erden.

3. Schritt: Analysieren

Jetzt haben Sie das Heft wieder selbst in die Hand genommen und können die Situation mit mehr Distanz betrachten. Nehmen Sie sich als nächstes einen Moment Zeit, um Ihre Handlungsoptionen auszuloten. Fragen Sie sich dabei: „Kann ich momentan etwas tun?“, aber auch: „Ist mir die Sache den Aufwand wirklich wert?“. Nicht jede Lösung, die Ihnen spontan einfällt, ist umsetzbar und für Sie wünschenswert. Brechen Sie also nichts übers Knie. Zuweilen ist es sinnvoller, erst einmal abzuwarten und die Dinge auf sich zukommen zu lassen.

4. Schritt: Aktion oder Ablenkung

Wie Sie nach Ihrer Analyse reagieren, hängt von ihrem Ergebnis ab. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass es durchaus Möglichkeiten gibt, wie Sie die Situation oder ihre Folgen beeinflussen können? Wunderbar, dann packen Sie es gleich an. Direkte Aktionen, z. B. bei Zusatzaufgaben, sind:

- Sagen Sie „Nein“ oder „Das ist zu kurzfristig“.
- Delegieren Sie andere Aufgaben.
- Verlegen Sie kurzfristig Ihre Termine.
- Disponieren Sie Ihre Aufgaben um.

Aber auch wenn die Lage verfahren und keine Lösung in Sicht ist, können Sie aktiv werden: Wenn Sie sich schon nicht um das Problem kümmern können, dann kümmern Sie sich stattdessen eben um sich selbst. Lenken Sie sich ganz gezielt ab und sorgen Sie dafür, dass Sie sich trotz Stress so wohl wie möglich in Ihrer Haut fühlen. Konkrete Maßnahmen der Ablenkung können z. B. sein:

- Nutzen Sie eine Zwangspause, um sich erst einmal eine schöne Tasse Kaffee zu holen.
- Legen Sie im Stau Ihre Lieblingsmusik ein oder denken Sie an Ihr angenehmes Wochenende.
- Lüften Sie Ihr Büro, bevor Sie sich wieder an die Arbeit machen.
- Betrachten Sie das Familienfoto oder den Blumenstrauß auf Ihrem Schreibtisch.
- Rufen Sie eine gute Freundin an.
- ...

Übung macht den Meister!

Spielen Sie die 4-A-Strategie ruhig gedanklich öfter durch – indem Sie sich in frühere Situationen zurückversetzen, in denen Sie unter Strom geraten sind. Diese Übung in stillen Momenten hilft Ihnen, die einzelnen Schritte der Notfallstrategie zu verinnerlichen und zu festigen. So sind Sie bestens gerüstet, wenn die nächste Stresswelle anrollt. Ihr Abwehrprogramm spult sich dann idealerweise schon fast automatisch ab.



JUST START

Die KKH ist immer für Sie da!

Wohltuender Ausgleich zum Berufsleben

Wir unterstützen Sie dabei, im Alltag etwas für Ihre Gesundheit zu tun, Ihr Wohlbefinden zu stärken und sich Ihr inneres Gleichgewicht zu erhalten.

Aktiv in eigener Sache: unsere Gesundheitskurse

Ob zum Thema Bewegung oder in Sachen Entspannung und Stressbewältigung – in unserer Kursdatenbank können Sie aus 100.000 qualitätsgeprüften Gesundheitskursen im gesamten Bundesgebiet wählen. Hier finden Sie ganz bestimmt das richtige Angebot in Ihrer Nähe. Wir übernehmen für Sie zwei Mal jährlich 90 % der Kurskosten, maximal jedoch 80 Euro pro Kurs.

Mehr Informationen unter:
www.kkh.de/gesundheitskurse

Bequem zu Hause: Online-Angebot Stressabbau

Die Progressive Muskelentspannung nach Jacobson ist effektiv und leicht zu erlernen. Durch Aktivieren und Lösen verschiedener Muskelgruppen erreichen Sie schnell Entspannung von Körper und Geist. Wir zeigen Ihnen, wie es funktioniert – mit einer angeleiteten Übung für diese Entspannungsmethode. Auf unserem Online-Angebot finden Sie außerdem verschiedene Musikstücke zum Innehalten und Krafttanken.

Mehr Informationen unter:
www.kkh.de/entspannungsmusik

Für den Fall der Fälle: Sucht- und Alkoholberatung
Zusammen mit der Caritas bietet die KKH im Internet kostenfrei und anonym Rat und Hilfe rund um das Thema Sucht und Alkohol.

Mehr Informationen unter:
www.kkh.de/online-suchtberatung

Für Arbeitgeber: Gesundheit im Betrieb

Die KKH unterstützt Unternehmen bei der Einführung der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Maßnahmen zu Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung oder Suchtprävention zielen auf das gesundheitsfördernde Verhalten der Beschäftigten ab. Gleichzeitig werden die Arbeitsbedingungen und die betrieblichen Rahmenbedingungen verbessert. Auch die Themen gesunde Führung und Mitarbeiterbeteiligung spielen eine wichtige Rolle, um Belastungen im Arbeitsalltag abzubauen und Arbeitsplätze gesundheitsförderlich zu gestalten.

Mehr Informationen unter:
www.kkh.de/bgf

Lebhafte Kinder: Online-ElternCoach

Hausaufgabenstress, Geschwisterstreit, Krach beim Zubettgehen? Das Online-Programm ElternCoach geht mit Videobeispielen, Tipps und Übungen auf alltägliche Konfliktsituationen mit Kindern ein.

Mehr Informationen unter:
www.kkh.de/elterncoach



KKH Kaufmännische Krankenkasse

Hauptverwaltung
30125 Hannover
service@kkh.de
www.kkh.de