

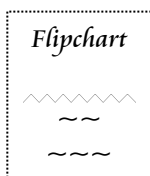


Gefährdungs-  
beurteilung

Das Seminar soll mit dazu beitragen, psychische Überlastung und ihre Symptome aus der Tabuzone zu holen. Hierzu gehört, in einem ersten Schritt die Führungskräfte für diese Symptome zu sensibilisieren.

Anmerkung: Bisweilen gelingt eine Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema insgesamt über die sogenannte Gefährdungsbeurteilung, zu deren Durchführung im Grunde jeder Betrieb verpflichtet ist. Hierin sollten neben körperlichen auch psychische und psychosoziale Belastungen erfasst werden. Hier ergibt sich für einige Betriebe eine sinnvolle Verbindung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen und Arbeitsschutz. Weitere Informationen über die Gefährdungsanalyse und mögliche Tools finden Sie zum Beispiel unter [www.baua.de](http://www.baua.de).

Zeichnen Sie die Umriss eines Männchens aufs Flipchart (vielleicht sogar schon vor diesem Veranstaltungsblock). Falls es zu Ihnen passt: Halten Sie eine Schale mit einzeln verpackten Schokoladenstücken bereit.



  
Arbeitsheft:  
Seite 25



**Bevor wir schauen, was Sie als Führungskraft tun können, um Ihre Leute zu entlasten, soll uns eine andere Frage beschäftigen: Woran kann man eigentlich erkennen, dass ein Mensch überlastet sind? Was sind das für Signale, bei denen Sie innehalten – bei sich selbst oder bei Mitarbeitenden? Wir wollen mal so viele Symptome wie möglich sammeln und hier vorne in die Umriss dieses Männchens eintragen. Auf Seite 25 im Arbeitsheft können Sie sich Notizen machen!**



**Und damit wir eine große Zahl an Antworten zusammenbekommen und Sie gleichzeitig aus dem Suppenkoma holen, wird jeder Beitrag mit einem Stück Schokolade belohnt. Das Schokolade-Verteilen übernimmt mal Herr XY. Sagen Sie mir also, welches Überlastungssymptom Sie kennen (von sich oder von Ihren Mitarbeitenden), und sagen Sie Herrn XY, welche Sorte Sie gern hätten: blau ist Vollmilch, hellbraun Cappuccino usw.**

Die Ankündigung von Schokolade als Mini-„Belohnung“ sorgt nach meiner Erfahrung grundsätzlich für gute Laune – bei Geschäftsführern genauso wie bei Schichtführern. Wie immer gilt aber auch hier: Prüfen Sie, ob Sie sich in dieser Rolle wohlfühlen. Wenn Sie selber befürchten, sich als Dompteur im Zirkus zu fühlen, lassen Sie es lieber. Oder Sie fragen vorsichtig grinsend, ob die Teilnehmenden jetzt Lust hätten auf ein Stück Schokolade und holen sich auf diese Weise die „Erlaubnis“ zu diesem spielerischen Element.

Wichtig ist, dass Sie an der Stelle für eine aufgelockerte Atmosphäre sorgen, damit sich die Teilnehmenden auch trauen, Beiträge zu bringen. Schokolade oder anderes, das den Jagdinstinkt weckt, ist hierzu meist gut geeignet.



Tragen Sie die Antworten der Teilnehmenden im Männchenumriss ein, ohne sie zu bewerten. Alles zählt. Einen motzigen Gesichtsausdruck können Sie leicht einzeichnen, ebenso schwarze Ränder unter den Augen als Symbol für Schlafstörungen, Herzklopfen in Form eines Herzens, Schweißausbrüche in Form von Tropfen auf der Stirn und unterm Arm. Andere Nennungen wie „Aggressivität“, „mehr Rauchen“ oder „Konzentrationsstörungen“ müssen Sie hinschreiben (meiner Kreativität waren an dieser Stelle Grenzen gesetzt).

*zeichnen,  
was sich einzeichnen lässt;  
den Rest notieren*

Achten Sie darauf, dass die Leute auch wirklich ihre Schokolade einfordern, sofern Sie sich für diese Variante entschieden haben. Viele genieren sich, den „Werfer“ an seine Aufgabe zu erinnern. Falls nach ein paar Minuten die Zahl der Zurufe nachlässt und Ihrer Meinung nach noch wichtige Symptome fehlen, können Sie diese erraten lassen. Ein typisches „modernes“ Überlastungssymptom ist das nächtliche Zähneknirschen (viele Teilnehmende tragen ganz sicher nachts eine Knirscherschiene, andere scheuen noch den Gang zum Zahnarzt, könnten damit aber prima ihr Gebiss vor Dauerschäden schützen). Auch der Tinnitus wird manchmal vergessen – dabei ist er garantiert auch für ein Drittel der Teilnehmenden ein Warnsignal.

Wichtig ist auch hier: Lassen Sie die Symptome raten, aber nötigen Sie niemanden zum Outing. Es ist toll für das Klima in der Gruppe, wenn jemand sagt, dass er schon mal einen Herzinfarkt gehabt hat (das soll jetzt nicht zynisch klingen), und Sie sollten sich dann für seine Offenheit bedanken, ohne eine Art Gruppendruck zu erzeugen. Sie können zum Beispiel sagen: **„Vielen Dank, dass Sie das Vertrauen zu uns haben, das hier zu erzählen. Das verdient wirklich Respekt. Zugleich möchte ich noch einmal betonen: Es ist schön, wenn Sie sich so öffnen; davon profitiert auch das Klima in unserer Seminargruppe, aber das ist kein Muss. Hier muss sich niemand outen.“**

*Offenheit  
ist kein Muss*

#### MEINE PERSÖNLICHE MEINUNG

Eine Zeit lang galt ein Seminar nur dann als gelungen, wenn möglichst viele Menschen geweint hatten oder Intimitäten preisgegeben hatten. Und ein Seminarleiter galt dann als erfolgreich, wenn er es geschafft hatte, seine Teilnehmenden zu solchen Preisgaben zu „öffnen“. Ich persönlich glaube, dass unsere Psyche schon weiß, was gut für uns ist. Manche Therapeuten (z.B. Gunther Schmidt) sind der Überzeugung, dass jedes Verhalten die bestmögliche Lösung für den Betroffenen darstellt. Dem schließe ich mich an. Das heißt auch: Respekt haben vor der Verslossenheit mancher Teilnehmer. Für denjenigen ist das gerade wichtig und gesund, verschlossen zu sein; als Seminarleitung sollte ich keinen falschen Ehrgeiz darein legen, Menschen ihrer Schutzmechanismen zu berauben.

Am Ende der Sammelrunde fassen Sie die Symptome zusammen, indem Sie ein Gliederungsraster anbieten: Es gibt a) Symptome auf der körperlichen Ebene, b) Symptome auf der psychischen Ebene, und c) Symptome auf der Verhaltensebene, wozu auch das Sozialverhalten und das gesundheitliche Risikoverhalten (mehr Rauchen, Tabletten, Fast Food, Alkohol) gehören.

*3 Ebenen:  
Körper, Psyche, Verhalten*



Veränderungen  
beobachten

die Natur  
meint es nicht böse ...

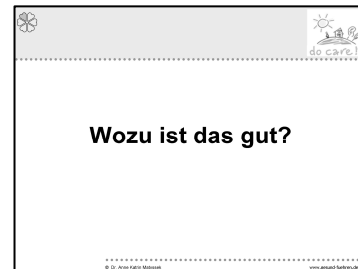
erste  
Stressbewältigungs-  
strategien

Sie können die Führungskräfte auch darauf hinweisen, dass sie im Web auf [www.do-care.de](http://www.do-care.de) eine Übersicht über die Symptome finden in Form einer Liste. Den genauen Link finden Sie auf Seite 25 im Arbeitsheft ganz unten.



Wie man es anspricht, wenn einem solche Überlastungssymptome bei Mitarbeitenden auffallen, das schauen wir uns morgen an. Da möchte ich Ihnen einen Gesprächsleitfaden vorstellen. Wir können aber jetzt schon sagen: Sie werden nie aufgrund eines einzelnen dieser Symptome ins Gespräch gehen, sondern immer dann, wenn ein Symptom eine Veränderung zum normalen Verhalten oder Aussehen darstellt. Sie müssen also als Führungskraft wissen, wie Ihr Mitarbeiter unter Normalbedingungen aussieht – also auch in ruhigen Zeiten hingeschaut haben –, um solche Veränderungen überhaupt erkennen zu können. Wenn jemand immer mit einem roten Kopf reagiert, sobald er sich gefordert fühlt, wäre es blöd denjenigen darauf anzusprechen. Ihn würden Sie ansprechen, wenn er plötzlich blass ist. Wie, dazu morgen mehr.

Wozu ist das überhaupt gut? Was hat die Natur sich dabei gedacht (wenn man ihr mal einen Willen unterstellt, was ein bisschen frech ist), dass wir im Stress eine rote Birne bekommen, anfangen zu schwitzen, flach atmig werden, hibbelig, einen trockenen Mund bekommen etc.?



Sammeln Sie die Antworten und fassen Sie sie dahingehend zusammen, dass der Sinn der Symptome darin liegt, uns optimal auf Kampf- oder Fluchtsituationen reagieren zu lassen.

Wir sind optimal vorbereitet auf Kampf oder Flucht. Rauf oder lauf, so lautet die Devise. In der Urzeit war das wichtig. Der Körper will uns also nichts Böses, wenn er uns schwitzend und mit rotem Kopf da stehen lässt. Dumm ist nur, dass wir mit diesen Veränderungen in unserem heutigen Stress nicht viel anfangen können. Wir können weder körperlich kämpfen noch fliehen. Wir wären lieber ruhig und gelassen. Da sieht man, dass wir das evolutionäre Erbe von vor Urzeiten heute noch mit uns rumschleppen. Unser Körper verändert sich langsamer als unsere Arbeitswelt, kann man sagen.

Sie können aus den körperlichen Stress-Symptomen, die unser Flipchart-Männchen zeigt, schon eine erste Stressbewältigungsstrategie ableiten: Wobei nehmen wir viele dieser Symptome freiwillig in Kauf und tun also, was die Natur eigentlich von uns will in dem Moment?!

Beim Sport, insbesondere beim Joggen. Und beim Sex ...

Heutzutage haben die Symptome eine Warnfunktion. Sie zeigen uns: Jetzt passiert gerade etwas, von dem wir uns überfordert fühlen.



Wenn Sie in so eine Situation geraten, dann macht das etwas mit Ihnen. Sie verändern sich. Auch Ihr Führungsverhalten verändert sich.

Das wollen wir uns näher anschauen. Sie finden auf Seite 26 in Ihrem Arbeitsheft einen Fragebogen mit dem Titel „Mein Führungsverhalten unter Stress“. Bitte tauschen Sie sich zu zweit über die beiden Fragen aus: 1. Wie verändert sich Ihr Führungsverhalten, wenn Sie im Stress sind? Und 2. Stress ist ja wie ein Virus und springt von einem zum nächsten, also auch von Ihnen auf Ihre Mitarbeiter. Wie verhindern Sie, dass Ihr Stress andere ansteckt?

Falls Sie mögen, können Sie sich dazu auf Seite 27 im Heft Notizen machen, indem Sie die ersten beiden Fragen beantworten.

Wie verändert sich Ihr Führungsverhalten, wenn Sie im Stress sind?

Wie verhindern Sie, dass Ihr Stress andere ansteckt?



Arbeitsheft:  
Seite 26



Arbeitsheft:  
Seite 27

Falls Ihnen nichts anderes einfällt, wie Sie die Paare bilden können, so lassen Sie einfach den Menschen zu Ihrer Rechten mit dem zu Ihrer Linken zusammenarbeiten usw. (also immer je die beiden, die einander gegenüber sitzen, so dass sich jeder 2. Teilnehmer zu einem anderen hin bewegen muss). Oder Sie schauen vorher anhand der Namensliste und wählen aus: „immer einer mit einem ‚R‘ im Nachnamen sucht sich einen ohne ‚R‘ im Nachnamen“ oder „einer mit einer blauen Hose geht zusammen mit einem mit einer schwarzen Hose“ oder „Brillen Träger sucht Brillenlosen“. Ihnen wird schon etwas einfallen ... Die Arbeitszeit beträgt ca. 15'.

Beim anschließenden Austausch im Plenum fragen Sie am besten einfach in die Runde, wer von den Teilnehmenden seine Antworten vorstellen möchte. In der Regel findet sich jemand dazu bereit (einer oder zwei, das reicht!). Andernfalls fragen Sie: „Gibt es jemanden, der bei dem einen oder anderen Punkt eigentlich einen anderen Anspruch an sein Führungsverhalten hat?“. Arbeiten Sie heraus, dass es keine Schande ist, wenn die Kreuze primär auf der linken Seite gesetzt sind (abgesehen davon, dass es sich ohnehin bei den beiden Spalten nicht unbedingt um klare Gegensätze handelt). Erstens gibt es dann Ansatzpunkte für Veränderungen, und zweitens ist unter bestimmten Bedingungen auch eine emotionale Verknappung sinnvoll.

die 2 Spalten  
beschreiben nicht  
immer Gegensätze



Mehrere von Ihnen haben offenbar angekreuzt, dass ihre Mimik mal etwas kantig oder abweisend wird oder dass ihr Tonfall schon mal ruppiger wird, sobald sie im Stress sind. Ich möchte Sie gern ein bisschen entlasten: Wann finden Ihre Leute das gar nicht schlimm? Unter welchen Voraussetzungen sehen die Ihnen das nach?

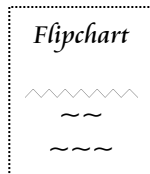
Genau: Wenn die Sie auch anders kennen. Und wenn Sie es transparent machen und mit ein, zwei Sätzen kommunizieren. Zum Beispiel, indem Sie sagen ‚Ich bin gerade arg gestresst, kommen Sie später wieder‘.

kein Disaster,  
wenn der Tonfall  
mal verrutscht



verhindern, dass  
der Mitarbeiter es  
auf sich bezieht

sich entschuldigen  
heißt Größe zeigen



  
Arbeitsheft:  
Seite 27

Zauberwort:  
Distanz



**Sie sollen sich ja nicht verstellen und mit einem Pokerface oder Dauergrinsen umherlaufen, das wäre nicht echt. Das einzige, was Sie verhindern müssen, ist: Dass der Mitarbeiter Ihre schlechte Laune auf sich bezieht! Denn dann eskaliert's schnell. So lange klar ist, es hat nichts mit ihm zu tun sondern mit Ihnen, erträgt er eine Menge ... Das sollen Sie natürlich nicht ausnutzen, aber das kann Sie ein bisschen entlasten.**

**Und selbst wenn Ihnen im Stress etwas rausgerutscht ist, das vielleicht ein bisschen unflätig war. Dann können Sie immer noch hinterher hingehen und sich entschuldigen. Diese Größe haben nicht viele Führungskräfte. Dabei bringt es Menschen normalerweise einander näher und verbessert das Verhältnis, weil es als Ausdruck von Respekt gewertet wird, wenn jemand das Rückgrat hat, sich zu entschuldigen.**

Wenn im Zusammenhang mit dem Ausfüllen des Fragebogens wettbewerbsähnliches Verhalten zu beobachten ist mit dem Tenor „Ich bin aber besser“, sollten Sie darauf hinweisen, dass so ein Fragebogen immer nur ein Ansatzpunkt zur Selbstreflexion sein kann und nie absolute Werte misst. Tagesform, Stimmung, Selbstwertgefühl, Selbstreflexionsfähigkeit – alle diese Aspekte spielen mit rein, wenn jemand so einen Bogen ausfüllt. Aber man kann einen solchen Fragebogen dazu nutzen, Baustellen (positiv [?] formuliert: „Optimierungsbedarf“) zu erkennen und sich hieraus einen oder zwei (nicht mehr!) Punkte auswählen, auf die man in den nächsten 3 Wochen genauer achten möchte.

**Lassen Sie uns nun zur zweiten Frage kommen. Wie verhindern Sie, dass Ihr Stress Ihr Team ansteckt?**

Halten Sie die Antworten am Flipchart fest (da die Überschrift recht lang ist, haben Sie sie am besten schon während der Partnerarbeit auf dem Flipchart notiert). Vertiefen Sie die Beiträge der Teilnehmenden, indem Sie alle Aspekte hervorheben, die eine Distanzierung zur Stresssituation zum Ausdruck bringen.

**Was ist das Gemeinsame dieser Ideen? Übrigens können Sie auch hierzu Notizen machen auf Seite 27 im Heft. Welches Prinzip liegt vielen dieser Vorschläge zugrunde?**

Notieren Sie das Wort „Distanz“, vielleicht senkrecht auf dem Flipchart in andersfarbiger Schrift.

**Die Distanzierung! Egal, ob Sie kurz den Raum verlassen, erstmal tief durchatmen, sich mit Kollegen über die Situation austauschen oder versuchen, innerlich darüber zu lachen oder sich zu sagen „das kriege ich schon hin“ – in jedem Fall sind Sie nicht mehr Opfer in der Mühle oder im Hamsterrad, sondern Sie schauen sich das Ganze von außen an und werden dadurch ent-stresst.**

**Es gibt Menschen, die behaupten: Letztlich ist Stressbewältigungsfähigkeit nichts anderes als Distanzierungsfähigkeit! Also sich nicht mitreißen zu lassen, sondern auf Distanz zu gehen, innerlich oder äußerlich.**



Bevor das Thema „Stressbewältigung für Führungskräfte“ vertieft wird, sollen die Führungskräfte noch ein letztes Mal für heute sich in ihrer Eigenschaft als Führungskraft sehen. Danach wird es für diesen Tag nur noch um sie als Person gehen.



**Sie kennen jetzt also schon das grundlegende Prinzip der Stressbewältigung:** Ganz kurz auf Distanz gehen, indem Sie den Raum verlassen oder mental Abstand gewinnen, das geht unter Umständen auch in drei Sekunden.

**Gleich wollen wir uns noch weitere konkrete Tipps anschauen, wie Sie Ihren Stress bewältigen können. Vorher aber geht es zum letzten Mal für diesen Tag um Sie als Führungskraft und um den Stress Ihrer Leute. Sie können für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Stressor sein, und Sie können eine Ressource – eine Kraftquelle – sein.**

**Lassen Sie uns gerade mal so tun, als wollten Sie den Stress Ihrer Leute möglichst erhöhen: Wie können Sie Stressor sein?**

*Führungskräfte sind Stressor oder Ressource*

Typische Antworten sind: Zeitdruck erhöhen, Leute gegeneinander ausspielen, Informationen vorenthalten, Fragen stellen wie ‚Ist das denn immer noch nicht fertig?!‘, ‚Muss ich denn hier alles selber machen?!‘ etc. Meistens macht den Teilnehmenden diese Sammelübung Spaß.

**Aber natürlich wollen Sie Ihre Mitarbeitenden lieber ent-stressen. Also, was können Sie tun, um Belastungen abzubauen und Ressourcen aufzubauen? Wie können Sie Druck mindern statt erhöhen?**

Ab und zu äußern Teilnehmende an dieser Stelle Sätze wie „Aber manchmal will ich auch bewusst meine Mitarbeiter mit meinem Stress anstecken, weil ich finde, dass die gerade zu lax drauf sind oder die Tragweite eines wichtigen Auftrags nicht begriffen haben“. Weisen Sie dann noch einmal darauf hin, dass es nicht darum geht, sich zu verstellen oder nur mit einem Lächeln auf den Lippen herumzulaufen – das wäre wenig authentisch. Solange der Mitarbeiter eine Erklärung bekommt für das Genervt-Sein seines Chefs (es also nicht auf sich bezieht), ist ein gestresster Gesichtsausdruck legitim ...

*bloß kein Dauergrinsen!*

**Belastungsabbau/ Ressourcenaufbau**

Ein/e Vorgesetzte/r kann ebenso sehr Stressor/ Belastung wie Ressource sein!

- Achten Sie auf Belastungssignale, die der Mitarbeiter aussendet!
- Nehmen Sie schwierigen Situationen den Stress, indem Sie an Erfolge erinnern!
- Stärken Sie so sein Selbstwertgefühl!
- Signalisieren Sie durch Ihre Stimme: besser langsam und in Ruhe!
- Seien Sie auch Vorbild bei den täglichen kleinen Dehnübungen im Büro!
- Geben Sie gerade im Stress Signale der sozialen Unterstützung!
- Um überhaupt in stressigen Zeiten einen Blick für den Mitarbeiter zu haben: Achten Sie auf sich selbst in Stress-Situationen und auf Ihre Stressbewältigung!

© Dr. Peter Kiefer 2008 www.gesundheitsforum.de

Stellen Sie dann die Inhalte der Folie „Belastungsabbau / Ressourcenaufbau“ vor; im Teilnehmerskript findet sich diese Folie schon auf Seite 24, also zu Beginn des Kapitels. Es macht aber Sinn, sie im Seminarverlauf erst am Ende dieses Blocks quasi als Zusammenfassung zu präsentieren. Nachlesen können die Teilnehmenden die Inhalte später.



beobachten,  
ansprechen,  
stärken,  
beruhigen,  
Vorbild sein

Mitarbeiter wissen,  
dass Chefs ihnen  
(meistens) nicht  
die Arbeit abnehmen  
- aber darum geht's  
auch gar nicht.



Sie können also als Führungskraft beides sein: Stressor und Ressource. Wenn Sie ab und zu über Ihr Verhalten in Stress-Situationen nachdenken (z.B. anhand des Fragebogens), werden Sie sich hoffentlich an das Prinzip ‚Distanzierung‘ erinnern und so weniger selber in Stress geraten und auch Ihren Mitarbeitenden weniger Stress bereiten.

- Achten Sie zusätzlich auf Überlastungssignale, die Mitarbeiter ausstrahlen; wir haben gesagt, hierfür müssen Sie wissen, wie Ihre einzelnen Mitarbeiter in stressfreien Situationen aussehen, sonst können Ihnen ja keine Veränderungen auffallen. Wie man dann das Gespräch gestalten kann, schauen wir uns morgen an.
- Nehmen Sie schwierigen Situationen den Stress, indem Sie an Erfolge erinnern! Im Stress zweifelt man an sich selbst, traut sich die Situation nicht zu – sonst wäre man ja nicht im Stress; Erinnern an Erfolge hilft dem Menschen, an seinen Ressourcen anzudocken.
- Und es stärkt das Selbstwertgefühl.
- Wenn Sie beobachten, dass jemand hektisch agitiert ist, also tausend Dinge anpackt und wieder hinlegt, zwischen Dateien hin- und herklickt, und es kommt nichts dabei herem: Sagen Sie langsaaaaaaam und mit leiser Stimme Sätze wie im Rheinland ‚Hey, tu mal laaaaaangsaaaaam!‘ Und je nach dem, ob es zu Ihnen und ob es zu Ihrem Gegenüber passt (das sagt Ihnen Ihr Bauchgefühl, darauf können Sie sich verlassen), können Sie demjenigen die Hand auf die Schulter oder auf den Arm legen.
- Seien Sie Vorbild auch bei täglichen kleinen Dehnübungen. Solange kein Kundensichtkontakt besteht, sollten Sie es zumindest positiv verstärken, wenn Sie Mitarbeitende dabei beobachten – wenn Sie es schon nicht selber vor den Augen anderer tun wollen.
- Geben Sie gerade im Stress Signale der sozialen Unterstützung. Kleine Wiederholung: Was ist das nochmal? Genau: ansprechbar sein, Rücken stärken, Fehler erlauben. Das entstresst enorm und reduziert die Auftretenshäufigkeit psychosomatischer Erkrankungen und die Häufigkeit von Burnout-Symptomen.

Grundsätzlich ist alles hilfreich, was Ihren Mitarbeitenden signalisiert:

‚Mir ist wichtig, dass Sie sich hier wohlfühlen; Sie verbringen immerhin acht Stunden am Tag hier‘. Dazu kann gehören, dass Sie Wasserspender aufstellen, die Räume ansprechend gestalten (lassen), Sportkurse anbieten, immer eine Dose mit Süßkram bereit halten oder ähnliches. Das allein reicht noch nicht – er hier (Folie) sieht die Sache etwas eindimensional – aber es sind wichtige Bausteine für Wohlbefinden am Arbeitsplatz.



- Basis ist die eigene Stressbewältigung, die wir uns gleich ansehen.