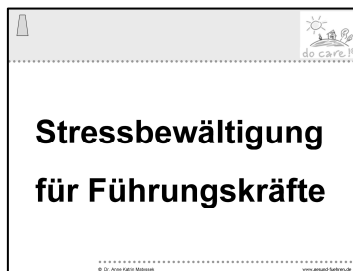




Für den Block „Stressbewältigung der Führungskraft“ benötigen Sie eine Pinwand und beschriftete Pappen (das Modell sowie Folien mit den Formen zum Ausdrucken finden Sie unter dem Links rechts): Idealerweise eine rote Pappe mit der Aufschrift „Stressoren“, eine grüne mit „Ressourcen“, eine weiße mit „Person“, eine gelbe mit „Stressreaktionen“ und 4 orangene mit den Aufschriften „Körper“, „Gedanken“, „Gefühle“ und „Verhalten“. Das Stressmodell ist angelehnt an das Modell von G. Kaluza und sein Buch „Gelassen und sicher im Stress“ (2011).



Stressmodell  
zum Ausdrucken:  
<http://www.do-care.de/gesund-fuehren-trainerleitfaden/>

Letzten Endes ist der entscheidende „Erfinder“ des Modells R.S. Lazarus (1966), der sich intensiv mit der Bewältigung von Stress beschäftigt und dabei einen stark kognitiven – also auf Gedanken bezogenen – Ansatz vertrat: Wenn wir mit einer neuen Situation konfrontiert werden, so meinte er, fragen wir uns unter anderem, ob sie für uns bedrohlich ist. Falls wir diese Frage bejahen, fragen wir uns, ob sie für uns bewältigbar ist; bei der Antwort auf diese Frage spielen unsere Ressourcen eine wichtige Rolle: Fühlen wir uns von anderen unterstützt, sind wir reich, haben wir ähnliche Situationen mit Erfolg gemeistert, ist unser Selbstwertgefühl insgesamt stark?

Dann, so Lazarus, würden wir uns auch die Bewältigung der Situation zutrauen und sie aktiv angehen. Daneben gibt es noch eine weitere Form der Stressbewältigung: die emotionszentrierte Variante; es gibt nun einmal Situationen, die man aus unterschiedlichen Gründen nicht aktiv angehen kann. Aber dann kann man trotzdem etwas dafür tun, dass der Stress keine gesundheitlichen Schäden verursacht: nämlich indem man sich mental beruhigt und körperlich entspannt, wie etwa durch Entspannungstraining.

Verstehen Sie dies einfach als – krass zusammengefasste - Hintergrundinformation. Meiner Meinung nach ist es in diesem Seminar nicht erforderlich, diese Dinge den Teilnehmenden zu vermitteln. Wichtiger ist, dass sie verstehen: • Man ist als Person den Stressoren nicht hilflos ausgeliefert; daneben spielen Ressourcen eine wichtige Rolle für das Stresserleben • Stress ist nicht als solches gesundheitsschädlich • Jeder Mensch reagiert bei Stress auf 4 Ebenen • Ebenso kann man auf allen Ebenen mit der Stressbewältigung ansetzen • Am besten für die Gesundheit ist ein facettenreiches Repertoire an Stressbewältigungsmöglichkeiten (wozu auch die emotionszentrierte Stressbewältigung gehört, die vielen Führungskräften eher fremd ist: sie sind es eher gewohnt, durch aktives Herangehen Probleme zu lösen; emotionszentrierte Bewältigung erscheint ihnen häufig als zu soft bzw. sie bezweifeln die Wirksamkeit).

Modell von Lazarus,  
aufbereitet von Kaluza

5 Kernthesen



**MEINE PERSÖNLICHE MEINUNG**

Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept aus der Arbeitswissenschaft, mit dem die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen arbeiten, finde ich höchst wertvoll, aber in der Praxis schwierig zu vermitteln. Meine Erfahrung ist nämlich (aber ich bin halt auch durch Lazarus' Stessoren-Ressourcen-Modell geprägt), dass die meisten Menschen in Betrieben und Behörden den Ausdruck „psychische Belastung“ negativ verstehen und bewerten, und zwar im Sinne von Distress. Diesem Alltagsverständnis schließe ich mich an und verwende den Begriff „Stress“ als Synonym für „psychische Be-/ bzw. Überlastung“.

+++++

+ Den nun folgenden Mini-Block können Sie weglassen, sofern Sie knapp dran sind mit der Zeit +  
+ (maximal 14.30 Uhr). Sie erkennen dies an den +-Zeichen über und unter dem Text. +  
+

Zusatz-Gruppenarbeit, falls Sie noch viel Zeit haben ...

+ Bilden Sie 3er-Gruppen (z.B. nach unterschiedlichen an die Teilnehmenden +  
+ verteilten Bonbon-Farben; oder Mosaik-Stücken aus zuvor von Ihnen zer- +  
+ schnittenen Postkarten; oder nach farbigen Symbolen in der unteren Ecke +  
+ der Namenschilder, die Sie am Morgen verteilt haben). +

+ Wenn Sie mögen, können Sie Metaplankarten ausgeben und die Antworten +  
+ darauf notieren lassen – sehr nett sieht es aus, wenn Sie viele Kreise in +  
+ verschiedenen Formen verteilen und dann in der Mitte auf den Boden legen +  
+ lassen. Andernfalls sollen die 3er-Gruppen sich einfach nur austauschen. +



**Bitte tauschen Sie sich in den 3er-Gruppen aus über die Frage: ‚Was war angenehm für Sie in den letzten 48 Stunden?‘ Berichten Sie es den anderen möglichst konkret! Also nicht einfach nur sagen ‚der Espresso war nicht schlecht‘, sondern ‚oh, wie der geduftet hat, wie damals in der Toskana, wo ich zum ersten Mal verliebt war‘ etc.**

+ 10' reichen locker für diesen Austausch. Wenn ganz viel Zeit ist, kann jede +  
+ Gruppe exemplarisch 1 Highlight vorstellen. +

Ressourcen als Gegengewicht zu Stressoren

**Und jetzt eine Frage für Fortgeschrittene: Wozu war das gut? Was macht das mit Ihnen, wenn Sie sich erzählen, was angenehm war?**

**Genau. Das Nach-Erleben aktiviert gute Gefühle – als wäre man live dabei. Das macht gute Laune. Und was hat das jetzt mit Stress zu tun?**

**Genau. Das ist ein Gegengewicht zum Stress. Sie haben quasi Ihre Ressourcen angezapft und sogar die anderen damit ein bisschen angesteckt – Sie haben ja alle gelächelt. Und damit haben Sie ein bisschen Energie aufgeladen und sich fitter gemacht für die Auseinandersetzung mit den nächsten Stressoren.**

**Das ist also eine weitere Facette für Ihre persönliche Stressbewältigung.**

+++++



Ich möchte Ihnen dazu ein Stressmodell vorstellen, und zwar hier an der Pinwand. Unsere Vorstellung davon, was Stress ist, hat sich in den letzten Jahrzehnten ziemlich stark gewandelt.

Hängen Sie zunächst nur die rote Karte (Stressoren) und die weiße Karte (Person) auf.

Früher dachte man: Eine Person ist den Stressoren hilflos ausgeliefert. Und man hatte beobachtet: Wer viele Stressoren in seinem Leben hat, der hat auch ein hohes Risiko für Herzinfarkt. Also hieß die einzige Stressbewältigungsstrategie, die man propagierte: Stressvermeidung. Aber das war keine gute Idee. Sicher kennen Sie auch Menschen, die den Anspruch haben, Stress möglichst aus dem Weg zu gehen, ihn zu vermeiden. Wie sind die so drauf?

Genau. Schlaftablettig. Und was passiert, wenn diese Menschen doch mal mit Stressoren konfrontiert werden? Schließlich kann man es in der Arbeitswelt und im Privatleben nicht vermeiden, dass es mal stressig wird. Was passiert dann mit diesen Menschen?

Genau. Sie brechen zusammen. Sie werden krank. Ihr Organismus hat nämlich nie trainiert, wie es ist, Stress zu bewältigen. Er ist nicht gewappnet gegen den Stress. Stressvermeidung ist keineswegs gesund. Wir sind von unserer Grundausstattung her dafür geschaffen, Stressoren zu bewältigen. Bewältigter Stress macht uns STÄRKER. Man spricht (benannt nach einem Herrn Meichenbaum) auch von Stressimpfung oder Stress-Immunsierung: Wenn wir viele Stressoren erfolgreich bewältigt haben, sind wir umso stärker für den Umgang mit den nächsten Stressoren.

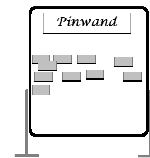
Voraussetzung dafür ist, dass wir uns zwischendurch richtig gut erholen und wieder zu Kräften kommen.

Wenn wir also Energie verbraucht haben im Umgang mit einem Stressor, dann müssen wir sie danach wieder aufladen. Es ist, als hätten wir einen kleinen Akku in uns: Dass wir Energie verbrauchen (rot), das ist unser Job. Das ist nicht weiter schlimm (Stress als solcher – auch Distress – ist nicht weiter schädlich). Aber wir müssen danach wieder Energie tanken (grün); diese Quellen, wo wir Energie tanken können, nennt man auch Ressourcen.

Hängen Sie nun auch die grüne Karte (Ressourcen) an die Pinwand.

Gehen wir gerade mal mental in die Urzeit – denn damals haben sich ja diese ganzen Überlastungssymptome (Schwitzen, flacher Atem, kalte Füße, heiße Muskeln, Anspannung) im Laufe der Evolution entwickelt: Was dachte die Natur – sofern sie denn dachte ;-) –, was wir tun, nachdem wir den Säbelzähntiger erlegt haben?

Genau. Wir schlachten das Tier, zerlegen es in Stücke, spießen die Stücke auf Stöcker, garen das Fleisch über dem Feuer, währenddessen spielen wir mit den Kindern, bemalen die Höhlenwände, tanzen, dann Essen wir, dann haben wir Sex, und dann schlafen wir.



*Bewältigter Stress macht stärker!*

*Energie verbrauchen ist unser Job*



*nachdem der Säbelzähntiger erlegt ist ...*



wir brauchen  
den Wechsel von  
Anspannung und  
Entspannung

Gartenarbeit:  
Stressor oder  
Ressource?

tolles Buch zum Zusammen-  
hang zwischen Dauer-  
stress und Depression:  
„Bevor der Job  
krank macht“  
(Kleinschmidt & Unger,  
Kösel-Verlag)



Und was machen wir heute, nachdem wir unseren ‚Säbelzahn tiger‘ erlegt haben? Also zum Beispiel ein schwieriges Kundengespräch hinter uns gebracht haben? Wir sagen zu einem Mitarbeiter ‚Kümmern Sie sich um den Rest‘ und stürzen uns auf den nächsten Stressor. Ohne Pause.

Und dafür ist unser Organismus nicht ausgerüstet. Das muss man ganz klar sagen: Wir sind dafür gemacht, in einem Wechselspiel von Anspannung und Entspannung zu leben. Wir brauchen diesen Rhythmus von Stressoren und Ressourcen. Von Energie-Verbrauchen und Energie-Aufladen.

Ressourcen sind also ganz wichtig für unsere Gesundheit. Das hat man lange Zeit übersehen. Wenn Sie dafür sorgen, dass Ihr Akku immer schön grün ist, wenn Sie also viel Energie auftanken, dann sind Sie auch umso besser gewappnet für die nächsten Stressoren.

Wo tun Sie das übrigens? Was gibt Ihnen Kraft? Lassen Sie uns gerade mal sammeln!

Sammeln Sie Antworten und weisen Sie darauf hin, dass Ressourcen genau wie Stressoren höchst subjektiv sind und von der Bewertung durch das Individuum abhängig sind.

**Gartenarbeit ist für den einen ein Stressor, für den anderen eine Ressource ... Genau wie bei den Stressoren gibt es auch bei den Ressourcen große Unterschiede von Mensch zu Mensch. Und die spielen sich wieder einmal im Kopf ab!**

**Es gibt übrigens Stressoren nicht nur am Arbeitsplatz und Ressourcen nicht nur im Privatleben – so einfach ist das nicht. Welche Ressourcen am Arbeitsplatz kennen Sie?**

Sammeln Sie Beispiele wie: Erfolge, guter Austausch mit Kollegen, Freude am Gelingen der Arbeit, gemeinsames Feiern eines gut gelungenen Projektabschlusses etc.

**Wir halten mal fest: Stress ist nicht grundsätzlich gesundheitsschädlich. Er hat nur bzw. erst dann eine Chance, gesundheitsschädlich zu werden, wenn wir die grüne Seite vernachlässigen.**

**Was kann denn passieren, wenn wir das tun? Wenn wir also von einem Stressor zum nächsten hetzen? Welche Krankheiten gelten gemeinhin als stressbedingt?**

Typische – und richtige – Antworten: Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems (wie Herzinfarkt und Schlaganfall sowie Bluthochdruck) sowie eine Schwächung des Immunsystems (häufigere Erkältungserkrankungen) und eine Anfälligkeit für Depression (s. Buchtipp links); auch Tinnitus und nächtliches Zähneknirschen werden oft genannt. Tumore wachsen schneller, wenn man im Stress ist. Sämtliche Krankheitsbilder (auch die, die nicht psychisch bedingt sind) nehmen an Schwere zu, sobald der Mensch im Stress ist.



Solange Sie Ihren Ressourcenakku immer gut aufgeladen halten, schützt Sie das vor gesundheitlichen Folgeschäden durch Stress. Ressourcen-Aufladen ist eine wichtige Maßnahme zur Prävention.

Allerdings ist es bei vielen Menschen so, dass sie gerade dann, wenn es in ihrem Leben viele ‚rote Einheiten‘ gibt – also viele Stressoren, beruflich oder privat – hingehen und bei Ressourcen anfangen zu sparen: Sie gehen nicht mehr zum Sport, treffen sich nicht mehr mit Freunden, gehen nicht mehr in die Sauna, gönnen sich nichts mehr.

Kennen Sie das?

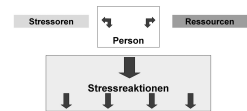
Genau dann sollte bei Ihnen die rote Alarmlampe aufleuchten! Denn wenn wir ressourcenmäßig bald auf dem Zahnfleisch gehen, dann werden wir angreifbar. Dann hat der Stress eine Chance, uns gesundheitlich zu schaden, wie wir gerade schon besprochen haben. Sie sollten insbesondere in stressigen Zeiten darauf achten, sich wenigstens kleine Genussinseln zu schaffen (5' Espresso vor der Heimfahrt, zum Beispiel), die Sie dann aber auch wirklich genießen. Wenn Sie den Espresso einfach so runterstürzen, nehmen Sie lediglich den Koffeineffekt fürs Herz-Kreislauf-System mit. Aber Sie laden nicht automatisch Ihren Ressourcenakku auf. Dazu braucht's Konzentration!

Hängen Sie jetzt die Pappe „Stressreaktionen“ auf.

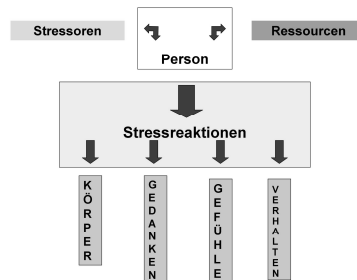
Angenommen, Sie sind im Stress. Dann zeigen Sie Reaktionen auf 4 Ebenen. Teilweise konnten Sie das schon dem Fragebogen entnehmen, und teilweise suchen wir jetzt Oberbegriffe für die Überlastungssymptome, die wir vorhin am Flipchart gesammelt haben. Frage an Sie: Was verändert sich alles, wenn wir im Stress sind? Auf welchen 4 Ebenen zeigen sich Stressreaktionen?

Ergänzen Sie nacheinander die 4 senkrechten Streifen (Reaktionsebenen).

Genau. Der Körper reagiert. Wir denken anders (negativ über uns und andere). Wir fühlen anders (Angst, Ohnmacht, Resignation oder aber Wut und Ärger). Wir verhalten uns anders (rauchen mehr, sind motzig, werden laut, essen mehr Fastfood). Sie finden das Modell übrigens in Ihrem Heft auf Seite 28.



  
Arbeitsheft:  
Seite 28





es reagieren  
immer alle 4 Ebenen



Grundsätzlich sind alle 4 Ebenen betroffen. Es kann zum Beispiel nicht sein, dass Sie denken ‚ich schaff das nie‘ und sich hilflos fühlen, während Sie zugleich tief in den Bauch atmen, als wäre nichts geschehen. Es zeigen sich immer Reaktionen auf allen 4 Ebenen.

Sortieren Sie zur besseren Verankerung des Modells ein paar Überlastungssymptome, die auf dem Flipchart stehen, ein.

**Auch die Überlastungssymptome, die wir vorhin gesammelt haben, können Sie hier einordnen. So ein Gliederungsschema erleichtert es uns, keine wichtigen Aspekte zu übersehen oder zu vergessen.**

**Aber wir sind ja eigentlich nicht beim Thema ‚Stresserleben‘ sondern bei ‚Stressbewältigung‘. Und genau deshalb habe ich Ihnen das Modell vorgestellt: Wo sehen Sie innerhalb des Modells Ansatzpunkte zur Stressbewältigung?**

Sammeln Sie Antworten und lassen Sie sie konkretisieren, bevor Sie die Frage „auflösen“.

**Sie haben natürlich alle Recht: Ich kann bei (fast) jeder Karte, die hier an der Pinwand hängt, ansetzen.**

Ich kann einigen Stressoren aus dem Weg gehen – wenn ich zum Beispiel jeden Morgen im selben Stau stehe, aber flexible Arbeitszeiten habe, kann ich anders planen. Ich kann bei den Ressourcen ansetzen, das macht vermutlich am meisten Spaß und DIENT EBENFALLS DER STRESSBEWÄLTIGUNG. Den Ressourcenakku täglich aufladen, durch Genuss-Momente, durch angenehme Erlebnisse, durch Konzentration auf positive Dinge.

Und ich als Person kann bei (fast) jeder meiner Reaktionsebenen ansetzen – wie, das wollen wir uns gleich näher anschauen.

Empfehlenswert ist ein möglichst facettenreiches Repertoire. Es gibt nicht DIE Stressbewältigungsstrategie gibt; sondern es ist am gesündesten, wenn man mehrere Möglichkeiten zur Auswahl hat. Dann fühlt man sich auch nicht mehr so hilflos ausgeliefert, wie es im Stress häufig der Fall ist. Also nicht ausschließlich Joggen oder ausschließlich Shoppen, oder ausschließlich Entspannungstraining machen oder Freunde treffen – sondern am besten von jeder Kategorie etwas.

**Wie sieht das beim Körper aus. Was können Sie konkret tun, um zu verhindern, dass Ihr Körper gesundheitlichen Schaden nimmt (abgesehen vom regelmäßigen Aufladen des Ressourcenakkus)?**

Sammeln Sie Antworten und lassen Sie sie konkretisieren, bevor Sie die Frage „auflösen“. Typische Antworten sind: Autogenes Training, Yoga, Sex, Sauna, Wellness, Massage, Schlafen, mit dem Hund gehen, und natürlich Sport in allen Varianten.

gesund:  
ein möglichst  
facettenreiches  
Repertoire



Weisen Sie daraufhin, dass erfreulicherweise durch alle diese Maßnahmen nicht nur dem Körper Gutes getan wird, sondern auch der Seele. Auch die kommt bei den genannten Tätigkeiten zur Ruhe. Man denkt anders und man fühlt anders. Genau wie sich Stress auf alle Ebenen auswirkt, wirken sich auch Maßnahmen zur Stressbewältigung auf alle Ebenen aus. Praktisch ...



**Schauen wir uns die nächste Reaktionsebene an. Klären wir vor den Bewältigungsstrategien erst einmal: Wie verändern sich denn die Gedanken, wenn wir im Stress sind? Welche Gedanken sind typisch?**

Sammeln Sie die Antworten und wiederholen Sie auf den Punkt gebracht die jeweils dahintersteckende destruktive Einstellung („immer ich habe das Pech“, „das schaffe ich nie“, „ich kann das nicht“, „die anderen sind besser“, „der kann mich mal“, „die anderen sind alle Idioten“ etc.). Legen Sie besonderes Augenmerk auf die sogenannten „Antreiber“, die Sie vielleicht aus der Transaktionsanalyse kennen: Mit denen wird der Stress zusätzlich verstärkt, weil man sich mit überhöhten Ansprüchen an sich selbst unter Druck setzt.

*Antreiber:  
Mach's allen recht!  
Sei stark!  
Sei perfekt!  
Sei schnell!  
Streng dich an!*

**Glauben Sie tatsächlich, dass man auf Gedankenebene Stress bewältigen kann? Wie geht das? Schöner denken?**

**Mentale Stressbewältigung geht jedenfalls NICHT so wie in dem Witz, wo zwei Männer vom Hochhaus fallen; und auf Höhe des 14. Stocks sagt der eine zum anderen: ‚Nur Mut, bislang ist ja alles gut gegangen‘. Das wäre, platt gesagt, Selbstverarschung ...**

**Aber wie geht das dann?**

**Nicht, indem man sich negative Situationen schön redet, sondern indem man versucht, darin dennoch positive Aspekte zu entdecken. Lassen Sie uns ein paar Beispiele anschauen.**

**Auf dieser Folie finden Sie ein paar wenig konstruktive Gedanken, die typisch sind für Stress-Situationen. Ich habe sie ‚Miesmacher-Gedanken‘ genannt. Mit denen zieht man sich runter, die Stimmung wird noch mehr leiden, der Stress nimmt zu.**

**Lassen Sie uns mal die Sätze anschauen und überlegen, mit welchen konstruktiven Gedanken man sich stattdessen ent-stressen könnte.**

**Wichtig: Selbst wenn die Sätze für manche von Ihnen vielleicht untypisch sind, können wir daraus Strategien zur mentalen Stressbewältigung ableiten, die für alle nützlich sein können.**

*Beispielsätze für  
Meta-Strategien*



Vorsicht:  
kein  
Positives Denken!

Es geht in diesem Block nicht um „Positives Denken“, wie manche fachfremde Leser vielleicht auf den ersten Blick vermuten könnten. Es geht um den höchst seriöse verhaltenstherapeutischen Ansatz der sogenannten Kognitiven Restrukturierung („gedankliche Neuorientierung“) nach Ellis, Beck oder Meichenbaum, die sogar von der Gesetzlichen Krankenversicherung in Deutschland bezahlt wird – also über jeden Wirksamkeitszweifel erhaben sein sollte. Der Ausdruck „Miesmacher-Gedanken“ ist dabei einfach eine eingängige Formulierung für „destruktive kognitive Dysfunktionen“.

### MEINE PERSÖNLICHE MEINUNG

Ein Wort zum sogenannten Positiven Denken. Manche Teilnehmende sind der Überzeugung, dass man nur „richtig“ denken müsse, und schon sei man glücklich, reich, gesund. Unterstützt wird diese Weltsicht durch Bücher von Autoren wie Rüdiger Dahlke und anderen, die davon ausgehen, dass Erkrankungen grundsätzlich psychisch bedingt sind; man müsse nur gesunde Gedanken haben, und schon werde man geheilt, vereinfacht gesagt. Solche Ansichten können einem einzelnen Menschen offenbar Kraft zur Genesung geben; aber viele erleben im Gegenteil zusätzlichen Druck und Schuldgefühle („du hast Krebs? dann hast du wohl falsch gedacht! denk doch einfach richtig!“). Mich macht so etwas aggressiv, denn ich habe während meiner Zeit als Psychotherapeutin erlebt, dass das Leid von Klienten durch diese Ansätze quasi verdoppelt wurde. Falls Sie ebenfalls ein Anhänger der Thesen von R. Dahlke sind, sollten Sie meiner Meinung nach zumindest davor warnen, dass die Teilnehmenden andere Menschen mit diesen Gedanken unter Druck setzen oder ihnen Vorwürfe machen (für sie selbst mag der Ansatz ja vielleicht mal hilfreich gewesen sein).

zunächst nur  
die erste Folie  
zeigen!

Innere Selbstgespräche erkennen und ändern	
Miesmacher-Gedanken	Mutmacher-Gedanken
Ich bin einfach nicht der richtige für diesen Job! Ich bin zu blöd dazu.	
Immer muss mir so was passieren. Die anderen könnten damit viel besser umgehen.	
Der Chef hat's auf mich abgesehen. Sonst würd' der mich nicht mit so 'nem Krempel beauftragen.	
Das wird wieder mal 'ne ätzende Woche. Fängt ja schon gut an.	

Innere Selbstgespräche erkennen und ändern	
Miesmacher-Gedanken	Mutmacher-Gedanken
Ich bin einfach nicht der richtige für diesen Job! Ich bin zu blöd dazu.	Ich hab doch schon ganz andere Sachen hingekriegt. Der soll mir das noch mal erklären!
Immer muss mir so was passieren. Die anderen könnten damit viel besser umgehen.	Ich bin auf diesen Fall gut vorbereitet. Jetzt kann ich mal zeigen, was ich kann. Das ist 'ne Herausforderung.
Der Chef hat's auf mich abgesehen. Sonst würd' der mich nicht mit so 'nem Krempel beauftragen.	Der möchte halt keinen von den Anfängern dranlassen. Das sollte im Grunde sogar ein Kompliment sein.
Das wird wieder mal 'ne ätzende Woche. Fängt ja schon gut an.	Zum Glück ist bald Urlaub angesagt. Und heut Abend geht's zum Fußball.



Der erste Satz lautet: ‚Ich bin einfach nicht der Richtige für diesen Job, ich bin einfach zu blöd dazu‘. Mit welchen Gedanken kann man sich Mut machen und ent-stressen? Gedanken, die man sich auch wirklich selber glauben kann!

Sinnvolle Techniken der gedanklichen Umstrukturierung, die bei diesem Satz passen können, sind: • Erinnern an Erfolge („ich habe schon ganz anderes geschafft“), • sozialer Vergleich („wenn die Schmidtke das kann, kann ich das schon längst“), • externe Validierung („mein Chef traut's mir zu, also werde ich es wohl können“) und • Betrachtung als Herausforderung („das werden wir ja sehen, ob ich das nicht hinbekomme!“).



An dem Beispiel des Gedanken „es als Herausforderung sehen“ können Sie gut zeigen, dass durch die Mutmacher-Formulierungen eine gedankliche Neubewertung des Stressors stattfindet: Wenn ich eine Situation als Herausforderung sehen kann, fühle ich mich nicht mehr durch sie bedroht – die Situation wird quasi weniger rot (wenn man im Bild der Pinwand bleiben möchte). Wichtig ist aber, dass diese Strategie nie gegenüber Mitarbeitenden angewandt wird („sieh deine Entlassung doch als Herausforderung!“ – hat’s wirklich schon gegeben!), der andere würde sich zur Recht nicht Ernst genommen fühlen, sondern immer nur zur eigenen Ent-Stressung geeignet ist.

*nie zu jemand  
anderem sagen:  
„Sieh’s als  
Herausforderung!“*



**Das zweite Beispiel lautet ‚Immer muss mir so etwas passieren! Die anderen könnten damit viel besser umgehen‘. So einen Satz denkt man etwa, wenn man Kaffee über die neue weiße Hose schüttet; oder wenn man eine Präsentation halten soll und hektische rote Flecken hat vor Aufregung. Welche Gedanken können Mut machen und ent-stressen?**

Geeignete mentale Strategien sind zum Beispiel: • es mit Humor sehen und einen Witz machen (das entkrampft auch das Publikum) • sozialer Vergleich („das kann jedem mal passieren, das ist menschlich, Fehler machen sympathisch“), • Relativierung („es gibt Schlimmeres; Hauptsache, mein Vortrag wird gut“), • konstruktive Symptomnutzung („gar nicht schlecht, dass man meine Aufregung sieht – so sehen die anderen, dass mir das Thema wichtig ist“) oder • Katastrophisieren („hätte schlimmer kommen können“).

**Der dritte Satz heißt: ‚Der Chef hat’s auf mich abgesehen, sonst würde er nicht immer mich mit so einem Krempel beauftragen‘. Was hilft hier?**

*Vorsicht Finte!*

Vermutlich werden auch hier die Teilnehmenden Mutmacher-Gedanken äußern wie die oben angesprochene • externe Validierung („dann koche ich wohl den besten Kaffee – wenn er’s mir zutraut“). Falls tatsächlich alle im Team dieselbe Qualifikation haben und immer derselbe Mensch für einfache Tätigkeiten eingesetzt wird und dies selber als störend empfindet, gilt aber: Hier hilft kein mentales Mutmachen! Der Satz ist eigentlich eine Finte. In so einer Situation hilft nur problemzentrierte Bewältigung auf der Verhaltens-ebene: hingehen zur Führungskraft und das Gespräch suchen.

**Der vierte Satz ist aber wieder Ernst gemeint. Angenommen, Sie kommen montags morgens in Ihr Team und denken ‚Das wird ja wieder mal eine ätzende Woche, das fängt ja gut an!‘ – Sie wollen aber mit dieser schlechten Laune nicht Ihr Team anstecken. Welche Gedanken könnten hilfreich sein?**



*optional:  
nach weiteren  
Stressverschärfern  
fragen*

Geeignete Strategien sind: • es mit Humor sehen („übermorgen noch 3mal schlafen“) • Galgenhumor („kann nur noch besser werden“), • sozialer Vergleich („in der freien Wirtschaft wär's noch viel schlimmer“), • zeitliche Perspektivverschiebung („am Samstag geht's zum Fußball!“) oder • Ablenkung (sich sofort in Arbeit stürzen).

Sie können auch nach weiteren Sätzen fragen, mit denen die Teilnehmenden ihren Stress noch zusätzlich verstärken – lassen Sie die anderen Führungskräfte für denjenigen Mutmacher-Gedanken formulieren und anschließend denjenigen auswählen, welchen Gedanken er mal ausprobieren möchte.



**Das wirkt ja jetzt erst mal sehr banal und irgendwie künstlich konstruiert, wie wir hier Mutmacher-Gedanken formulieren. Bis diese Gedanken uns im Stress FAST genau so schnell durch den Kopf schießen wie die Miesmacher, ist es ein hartes Stück Arbeit.**

Aber es geht tatsächlich in der sogenannten Kognitiven Verhaltenstherapie genau so: Zunächst wird der Klient angeleitet, solche Sätze zu identifizieren, mit denen er sich im Stress zusätzlich klein macht. Dazu sollte er eine Strichliste bzw. ein Protokoll führen. Häufig stammen solche Sätze aus der Kindheit („du warst schon immer der Trampel“, „deine kleine Schwester ist viel hübscher als du“ etc.), und gemeinweise kommen sie gerade im Stress hoch – also wenn wir sie rein gar nicht gebrauchen können. Aber weil wir sie immer schon und so häufig gedacht haben, stellen sie sich automatisch ein.

Im zweiten Schritt würde die Therapeutin – genau wie wir gerade – gemeinsam mit dem Klienten versuchen, Mutmacher-Gedanken zu finden, denen der Klient zustimmen kann.

Und dann geht es darum, diese Gedanken zu trainieren. Mit Strichliste: „Wie häufig denke ich welchen Gedanken?“ Das kommt Ihnen bestimmt höchst mühsam vor, und genau das ist es auch, aber nach mehreren Wochen sind die neuen, konstruktiven Gedanken beinahe genauso schnell im Kopf wie die alten. Je häufiger man einen Gedanken denkt, desto häufiger benutzt das Gehirn diesen „Denkweg“ – diese Leitung im Gehirn muss quasi erst geschaffen werden und dann durch häufiges Benutzen immer breiter werden. So kann man sich das als Bild vorstellen. Mühsam, aber wirksam. Wird sogar von der Gesetzlichen Krankenversicherung bezahlt.

Wenn Sie auch solche Miesmacher-Gedanken von sich selbst kennen, probieren Sie doch auch mal diese sogenannte 2-Spalten-Technik, die Sie hier auf der Folie gesehen haben.

Die zweite Folie (mit den Mutmacher-Gedanken) sollten Sie erst nach dem 4. Satz aufklicken; Sie brauchen nicht näher drauf einzugehen, da die Inhalte ja bearbeitet wurden.

*Bahnen schaffen  
im Gehirn*



Lenken Sie dann die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden wieder auf die Pinwand, damit sie den roten Faden auch weiterhin erkennen.



**So, das war die gedankliche Ebene. Nach Meinung von Psychologen kann man die Gefühlsebene nicht direkt beeinflussen. Das geht nur indirekt, indem man andere Gedanken in den Kopf holt.**

**Aber auf der Verhaltensebene kann man wieder direkt ansetzen. Welche Maßnahmen kennen Sie, die auf der sozialen bzw. Verhaltensebene ansetzen?**

Hier sind die Beiträge meist zahlreich, zum Beispiel: • Pausen machen und vorher einplanen • auch die Arbeit genau planen und Unvorhergesehenes einplanen • gesundes Essen mitnehmen zur Arbeit • statt zu rauchen einen Apfel essen • den Austausch suchen • mich mit Freunden treffen • Musik machen • mir eine Auszeit gönnen • eine Prioritätenliste erstellen etc.

Viele Antworten kreisen um das Thema Zeit-Management. Falls das Ihr Spezialgebiet ist, können Sie hierzu einen Extra-Block einschieben.

**Wir haben festgestellt, Sie können – abgesehen von den Gedanken – auf jeder Ebene ansetzen. Für den Körper können Sie etwas tun. (Falls Sie am Ende des Tages eine Entspannungsübung anbieten wollen, können Sie an dieser Stelle darauf hinweisen). Auf der gedanklichen Ebene kann man ansetzen – nicht durch ‚schöner denken‘, sondern durch glaubwürdige Mutmacher-Gedanken. Und auch auf der Verhaltensebene können Sie ansetzen mit der Stressbewältigung.**

**Und jetzt bräuchte ich einen Trommelwirbel, denn ich möchte Ihnen den wichtigsten und wirksamsten Stressbewältigungstipp aller Zeiten vorstellen – er hat eine 99% Gelinggarantie. So eine Garantie kann die seriöse Psychologie nur höchst selten geben; wir sind ja alle verschieden. Aber der Tipp, der jetzt kommt, wirkt bei fast jedem Menschen. Und so sieht er aus!**

*der wichtigste Tipp überhaupt*

Halten Sie ein DIN A4-Blatt hoch; entweder leer, oder Sie haben schon den waagerechten und die 4 senkrechten Striche gezogen wie auf der Folie. Eventuell haben Sie auch für jeden Teilnehmer ein solches Blatt vorbereitet.

**Sie nehmen ein DIN A4-Blatt und legen es quer. Ganz links tragen Sie ein: Was hat mich in den letzten 2 Stunden gestresst? Und daneben unsere 4 Reaktionsebenen: Wie hat mein Körper reagiert? Was habe ich gedacht? Wie habe ich mich gefühlt? Wie habe ich mich verhalten?**

Stressbewältigung				
Der beste Tipp zur Stressbewältigung: 99% Gelinggarantie!				
Testen Sie den Selbstbeobachtungsbogen für zwei Wochen! Er wirkt!!!				
Stressor	Körper	Gedanken	Gefühle	Verhalten



gesetzmäßige  
Wirkung

raus aus dem  
Hamsterrad und:  
DISTANZ!



Diesen Selbstbeobachtungsbogen sollen Sie alle 2 Stunden ausfüllen. Bitte nicht erst nach Feierabend: Dann kommen Sie an die Gedanken, die Ihnen in der Situation durch den Kopf geschossen sind, und vor allem an die Gefühle nicht mehr ran. Bis dahin haben Sie das alles rational verpackt und verdrängt. Wenn Sie genug Wasser trinken, müssen Sie alle 2 Stunden aufs WC. Da sind Sie mit sich allein und werden an den Bogen erinnert, den Sie idealerweise in der Hosentasche tragen. Natürlich können Sie das Blatt auch im Büro ausfüllen, solange Sie sich ungestört fühlen.

Das ist schon alles. Und jetzt komme ich und sage Ihnen: Wenn Sie diesen Bogen 2 Wochen lang ausfüllen, werden Sie subjektiv das Gefühl haben, weniger Stress zu haben. Gesetzmäßig. Bei 99 von 100 Menschen ist das so. Warum?

Typische richtige Antworten sind: Durch das Aufschreiben wird einem bewusst, was einen stresst; und dass es immer dasselbe ist, was einen stresst; dadurch steuert man automatisch dagegen.

Alles richtig. Und es kommt noch das oberste Prinzip der Stressbewältigung hinzu – das hieß nochmal wie? DISTANZIERUNG. Durch das Aufschreiben gewinnen Sie Distanz. Sie sind der Forscher, der Stress ist Ihr Objekt. Sie ändern dadurch nichts, aber für Ihr Erleben verändert sich alles.

Wenn man im Stress ist, ist das, als wäre man im Hamsterrad. Man reagiert nur noch statt zu agieren. Man denkt, 'das noch und das noch und dann noch Tante Ulla anrufen'. Und in dem Moment, wo man es aufschreibt, hält man 1. das Hamsterrad an, 2. steigt man aus und schaut sich das Ganze von außen an. Das gibt Kontrollgefühle.

Dieser Effekt tritt gesetzmäßig ein, sobald Menschen ein Verhalten, das sie ein winzig kleines bisschen kontrollieren können, schriftlich – im Kopf, das reicht nicht! – festhalten. Dann verändert sich nämlich das Verhalten für 2-3 Wochen in die gewünschte Richtung. Diesen Effekt gibt es in allen Kulturen der Welt. Er nennt sich Reaktivitätseffekt.

Über diesen Effekt kann man viel erzählen. Aber ausprobieren müssen Sie es selber. Man kann übrigens den Effekt nicht beliebig häufig abrufen (also nicht etwa alle 3 Wochen), sondern damit er richtig gut wirken kann, sollte man 1. ein mindestens mittleres Stressniveau haben (wenn Sie gerade wenig Stress haben, werden Sie den Effekt kaum bemerken), und 2. den Reaktivitätseffekt nur ca. alle 3 Jahre abrufen. Natürlich können Sie auch zwischendrin so einen Selbstbeobachtungsbogen führen – für Ihre Selbsterkenntnis ist das prima. Aber dieses automatisch sich einstellende Gefühl 'huch, ich hab' ja gar nicht so viel Stress', das wird nach 2-3 Wochen verblasen.

Also, probieren Sie es mal aus, wenn Sie mindestens ein mittleres Stressniveau erleben!



Eine Zusammenfassung dieses Blocks können Sie auf dieser Folie und in Ihrem Heft auf Seite 28 nachlesen. Grundsätzlich können Sie Stress bewältigen nicht nur durch Stressorenabbau, sondern auch durch Ressourcenaufbau. Das Grundprinzip der Stressbewältigung lautet: Distanzierung. Das Schaffen Sie zum Beispiel durch wichtigsten aller Tipps – das Führen des Selbstbeobachtungsbogens. Dieser Bogen gibt Ihnen Kontrollgefühle; er wirkt automatisch, selbst wenn Sie nicht bewusst anders handeln. Aber natürlich nehmen Sie ihn zugleich als Grundlage für eine Analyse: was stresst mich? wer stresst mich? welche Reaktionen sind typisch für mich?

Idealerweise ergreifen Sie dann Stressbewältigungsstrategien für alle 3 Reaktionsebenen: Für den Körper sorgen Sie, indem Sie viel Bewegung in Ihren Alltag einbauen, zum Beispiel; und indem Sie viel Wasser trinken – das ist schließlich unsere Betriebsflüssigkeit, ohne die läuft nichts; vielleicht integrieren Sie auch Entspannungsübungen in Ihren Alltag. Auf der gedanklichen Ebene bewältigen Sie Stress, etwa indem Sie sich an Erfolge erinnern und andere Mutmacher einsetzen.



Arbeitsheft:  
Seite 28

Stress bewältigen  
auf 3 Ebenen

**Stress reduzieren**

Grundsätzlich: Delestungsabbau + Ressourcenaufbau

**Tipps zur Stressbewältigung (= DISTANZIERUNG)**

- ANALYSE: Selbstbeobachtungsbogen testen für zwei Wochen! Er wirkt!!!  
*(Überlegen Sie, was Sie ausprobieren könnte – Das gibt Kontrollgefühle!)*
- KÖRPER: Sorgen Sie für viel kleine, leichte Bewegung! Tanken Sie genug Wasser!
- GEDANKEN: Gehen Sie gedanklich nett mit sich um! Erinnern Sie sich an Erfolge!
- VERHALTEN: Machen Sie 5-6x tgl. für 10" einen Schritt:
  - in den heilen Himmel schauen
  - Wasser über die Pusaemern laufen lassen
  - die Fußsohlen massieren
  - ganz bewusst ein Glas Wasser zu trinken
  - dreimal tief ausatmen
  - „Urlaub“ zu machen (Augen schließen) etc.

© D. N. B. G. F. 2010

Ein paar Tipps für die Verhaltensebene haben wir schon gesammelt. Und nun kommt noch ein ganz wichtiger, den ich Ihnen schon bei der Bewegungsübung Urlaub' empfohlen habe: Unterbrechen Sie 5- bis 6mal täglich Ihren Arbeitstag für 10 Sekunden – natürlich abgesehen von der Mittagspause und Kurzpausen! Machen Sie damit eine Zäsur, einen Schnitt. Und machen Sie in diesen 10 Sekunden etwas, das nichts mit Arbeit zu tun hat: in den Himmel gucken, in Zeitlupe bei voller Konzentration ein Glas Wasser trinken, Mini-Urlaub machen usw.

tration ein Glas Wasser trinken, Mini-Urlaub machen usw.

Menschen, die das schaffen, 5- bis 6mal täglich eine 10-Sekunden-Mini-Pause einzulegen, sind abends wesentlich weniger k.o. als die, die in einem Rutsch durcharbeiten. In diesen zehn Sekunden fällt Ihnen dann auch auf, dass Sie erst ein Joghurt gegessen haben usw. Es fällt Ihnen leichter, gut für sich zu sorgen. Und dann fällt es Ihnen auch leichter, gut für Ihre Mitarbeitenden zu sorgen.

5-6x tgl. 10 Sekunden  
Mini-Pause  
– mit CareCard  
fällt's leichter!

Falls Sie eine CareCard als Erinnerungshilfe verteilen wollen, ist jetzt der richtige Zeitpunkt. Empfehlen Sie auch die kostenlose Broschüre (s.u.). Im Seminar geht es nun weiter mit dem Thema SelfCare (Kap. 5; im Heft S. 17).

#### LESETIPP:

#### „Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte“

Die Broschüre ist kostenlos als Download erhältlich unter:

[www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de)

Was Führungskräfte tun können, um Umfang und Ursachen psychischer Belastungen zu identifizieren und wie erste erfolgreiche Schritte zur Förderung psychischer Gesundheit im Betrieb aussehen können, beschreibt die im Rahmen des INQA-Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt psyGA-transfer“ erschienene Handlungshilfe für Führungskräfte. Die Datei hat 40 A4-Seiten und 3,6 MB (PDF).



## ZUSAMMENFASSUNG: Belastungsabbau/ Stressbewältigung

Sie brauchen für diesen Part:

- Beamer
- Laptop
- Flipchart + Stift
- ggf. Schokolade
- Pinwand
- Pappen fürs Stress-Modell
- ggf. Metaplankarten in vielen Farben + Stifte
- ggf. Blanco-Formulare für den Selbstbeobachtungsbogen

90' insgesamt  
13.30 – 15.00  
dann 15' Pause

**Belastungsabbau  
Ressourcenaufbau  
Stressbewältigung**

Bewegungsübung „Mini-Urlaub“

„Wenn Sie kein Vorturner sein wollen ...“

**Was ist Stress?**

Die Würze des Lebens!

Hans Selve

Ein als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unabweislich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann. (Brock 2010, S. 104-105)

„Wer von Ihnen ... Stressbewältigungsseminar ...“

„Was ist Stress?“

„... die entscheidende Instanz: der KOPF!“

(aber nicht eingebildet)

**Belastungssignale?**

Flipchart

„Woran kann man erkennen ...“ (Schokolade)

(bei anderen und bei sich selbst!)

**Wozu ist das gut?**

„Wozu ist das gut? Was hat die Natur ...“

**Wie verändert  
Führungsverhalten  
im Stress si**

Flipchart

**Wie verhindern Si  
Stress andere a**

Partnerarbeit: „Wie verändert sich ...?“

„Wann verzeihen Ihnen Ihre Mitarbeiter ...?“

„Stress ist wie ein Virus: Wie verhindern Sie ...?“

Grundprinzip: DISTANZIERUNG

**Belastungsabbau/  
Ressourcenaufbau**

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

- ☑ Achten Sie auf Belastungssignale, die die Mitarbeiter ausstrahlen
- ☑ Nehmen Sie schwierigen Situationen den Stress, indem Sie an Erfolge erinnern
- ☑ Stärken Sie so sein Selbstvertrauen!
- ☑ Signalisieren Sie durch Ihre Stimme: besser langsam und in Ruhe!
- ☑ Sorgen Sie auch Verbale bei den richtigen Momenten/Durchbrüchen 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!

2x Stressbewältigung: Abbau + Aufbau

soziale Unterstützung: „was ist das noch mal?“

**Gesund führen – das ist mehr ...**

etwas hinstellen zeigt: ich kümmere mich

Basis muss sein: eigene Stressbewältigung

„Ihre eigene Stressbewältigung“

ggf. bunte Metaplanreise in 3er-Gruppen:

„Was war angenehm in den letzten 48 Stunden?“

„Was macht das mit Ihnen?“

„Wozu haben wir das gemacht?“

Stressoren PLUS Ressourcen; Stress allein macht nicht krank

Reaktionen auf 4 Ebenen (die auch = Gliederungsschema)

gedankliche Stressbewältigung ≠ Positives Denken

„Anhand von Beispielsätzen: Metastrategien erarbeiten“

„Wie kann man sich Mut machen?“

Kognitive Verhaltenstherapie: GKV bezahlt sie sogar!

mühsam, aber wirksam: 2-Spalten-Technik

der beste Stressbewältigungstipp: „99% Gelinggarantie“

(ggf. A4-Blätter verteilen)

alle 2 h → subjektiv: „ich hab weniger Stress“

Grund: Distanzierung = raus aus dem Hamsterrad

Zusammenfassung

neu hier: „5- bis 6mal täglich 10 Sekunden Auszeit“

(Überleiten zum Thema SelfCare = Kapitel 5;

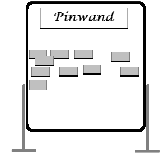
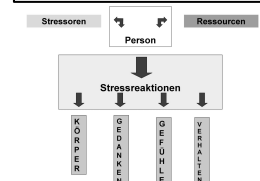
im Arbeitsheft geht es jetzt weiter auf Seite 17)



**Stressbewältigung für Führungskräfte**

**Was war angenehm für Sie in den letzten 48 Stunden?**

Berichten Sie es den anderen möglichst konkret!



**Innere Selbstgespräche erkennen und ändern**

Meinmacher-Gedanken	Mutmacher-Gedanken
Ich bin einfach nicht der richtige für diesen Job. Ich bin zu klein dafür.	
Es muss etwas sein an mir selbst. Die anderen könnten damit viel besser umgehen.	
Der Chef hat's auf mich abgesehen. Sonst würde der mich nicht mit mir beim Frühstück beauftragen.	
Das wird wieder mal 'ne stressige Woche. Fangt ja schon gut an.	

**Innere Selbstgespräche erkennen und ändern**

Meinmacher-Gedanken	Mutmacher-Gedanken
Ich bin einfach nicht der richtige für diesen Job. Ich bin zu klein dafür.	Ich hab doch schon ganz andere Sachen im Angebot. Der soll mit dem noch mal erklären!
Es muss etwas sein an mir selbst. Die anderen könnten damit viel besser umgehen.	Ich bin auf diesem Fuß gel verkehrlich. Jetzt kann ich mal zeigen, was ich kann. Das ist 'ne Herausforderung!
Der Chef hat's auf mich abgesehen. Sonst würde der mich nicht mit mir beim Frühstück beauftragen.	Der dachte halt immer, von der Aufregung drüber. Das sollte im Grunde sogar die Kompetenz sein.
Das wird wieder mal 'ne stressige Woche. Fangt ja schon gut an.	Zur Glück ist halt Urlaub angelegt. Und heut Abend geht's zum Fußball!

**Stressbewältigung**

Der beste Tipp zur Stressbewältigung: 99% Gelinggarantie!

Testen Sie den Selbstbeobachtungsbogen für zwei Wochen! Er wirkt!

Stressor	Körper	Gedanken	Gefühle	Verhalten

**Stress reduzieren**

Grundsätzlich: Belastungsabbau + Ressourcenaufbau!

**Tipps zur Stressbewältigung (= DISTANZIERUNG)**

**ANALYSE:** Selbstbeobachtungsbogen testen für zwei Wochen! Er wirkt!

**ÜBUNGEN:** Test, was Sie ausprobierten können. – Test ohne Kontrollverlust!

**KÖRPER:** Sorgen Sie für viel frische, leichte Kost! Testen Sie genug Wasser!

**GEDANKEN:** Gehen Sie gedanklich tag mit sich und Entwerfen Sie acht im Erfolgs!

**VERHALTEN:** Machen Sie 5 Au tg. für 10' einen Schritt.

**IN DEN HÄNDEN:** Messen Sie Wasser über die Fußsohlen laufen lassen.

**die Fußsohlen messen** – geht bewusst ein Glas Wasser zu trinken

**drei mal tief ausatmen** – „Ultras“ zu machen (Augen schließen) etc.