

Dr. Anne Katrin Matyssek

## FÜHRUNGSKRÄFTE-FLASHLIGHT\_01

# STRESS

und psychische Belastung

DIGITALE  
MATERIALIEN  
FÜR MEHR  
GESUNDHEIT  
IM BETRIEB



*Guten Tag, wie schön, dass Sie da sind – und sich diese 10 Minuten gönnen!  
Das Führungskräfte-Flashlight soll Sie dabei unterstützen, gut auf Ihre  
Mitarbeitenden und auf Ihre eigene Gesundheit achtzugeben. 😊*

## WORUM GEHT ES HEUTE? UND WIE WIRKT DAS?

- Ihr Schreibtisch ist voll, und ständig kommen neue eMails herein?
- Die Geschäftsleitung fordert Ihre Unterstützung – von jetzt auf gleich?
- Und dann wollen auch noch 2 Mitarbeiterinnen etwas von Ihnen?

Für sich genommen ist jeder dieser Punkte für Sie kein Problem. Das sagt auch die Forschung. Denn genau genommen (arbeitswissenschaftlich betrachtet) sind Belastungen zunächst einmal neutral – aber zu viel davon führt zu Fehlbelastungen, vor allem wenn man das Gefühl hat, den Anforderungen in der Menge und Intensität nicht gewachsen zu sein.

Dann reden wir alle vom „Stress“ – Führungskräfte genau so wie Mitarbeitende.

So ein Zuviel an Belastungen am Arbeitsplatz kann einem ordentlich zusetzen – bis hin zu gesundheitlichen Auswirkungen:

**Man kann nicht mehr abschalten,  
das Schlafen fällt schwer,  
am nächsten Tag ist die Leistungsfähigkeit beeinträchtigt,  
man arbeitet umso länger.  
Der Blutdruck steigt, die Anspannung wächst,  
man wird erkältungsanfälliger,  
die Stimmung sinkt,  
man hat keine Lust mehr auf Kontakte.**



Letztlich kann auch das Privatleben in Mitleidenschaft gezogen werden. Das erschwert die Erholung noch einmal – Körper, Psyche und Sozialleben sind betroffen.

Ein Teufelskreis ...

Aber Sie sind dem Stress nicht hilflos ausgeliefert. Im Sinne Ihrer Gesundheit können und sollten Sie aktiv werden. Und Ihr Arbeitgeber trägt auch seinen Teil dazu bei und unterstützt Sie – zum Beispiel durch dieses Führungskräfte-Flashlight. Schließlich sollen nicht nur Sie selbst gesund bleiben; Sie sollen und wollen ja auch Ihre Mitarbeitenden gesund führen.

WAS  
KÖNNEN  
SIE  
TUN  
?

Die folgenden Mini-Tipps  
mit ent-stressender Wirkung  
können Sie für sich selbst  
direkt am Arbeitsplatz  
ausprobieren:

# 1.

Lehnen Sie sich zurück und tun Sie für 10 Sekunden etwas anderes. Sie können einfach aus dem Fenster schauen. Oder kurz die Augen schließen. Oder an den letzten Urlaub denken. Oder sich mal kurz recken und strecken (das wäre das Beste!). 10 Sekunden. So viel Zeit haben Sie ganz sicher!

# 2.

Legen Sie die Hand auf den Bauch (das geht auch, wenn andere zuschauen). Beobachten Sie, wie sich mit jedem Atemzug Ihre Bauchdecke hebt und senkt. Pure Physik. Aber das beruhigt. Ihre Atmung verlangsamt sich. Und erstaunlicherweise kommen auch Ihre Gedanken zur Ruhe. Achtsamkeit nennt sich das.

# 3.

Holen Sie sich ein Glas Wasser. Trinken Sie es in langsamen Schlucken. Stellen Sie sich vor, wie jeder Milliliter Ihre Zellen erfrischt (und die Haut strafft ;-) ...). Wasser ist quasi Ihre Betriebsflüssigkeit; ohne das geht nicht viel in Sachen Konzentration. Und dieser Akt der Selbstfürsorge („ich kümmerge mich um mich, also trink’ ich“ - Wasser ;-) ...) tut Ihnen gut.

WARUM  
SIND  
DIESE  
TIPPS  
WIRKSAM  
?

Weil Sie auf Distanz gehen zu Ihrem Stress! Für ein paar Sekunden haben Sie andere Dinge im Kopf als die 1000 Aufgaben, die auf Sie warten.

**Stressbewältigungsfähigkeit ist  
letztlich nichts anderes  
Distanzierungsfähigkeit**

– und die kann man trainieren. Das haben Sie ja schon gemerkt: Sie verfügen über diese Fähigkeit!

Distanzierung ist das Grundprinzip jeder Stressbewältigung. Man braucht Abstand, um wieder einen kühlen Kopf zu bekommen. Dann weiß man wieder, was wirklich zählt. Und nach dieser Prioritätenklärung kann man

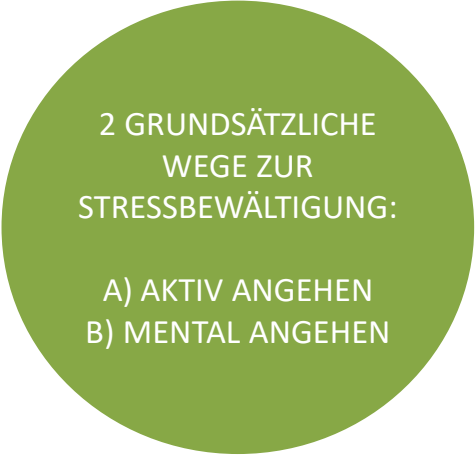
a) die Situation aktiv angehen und zum Beispiel

- Nein sagen und selbstsicher Grenzen setzen
- Konflikte ansprechen und lösen
- um Unterstützung bitten

oder

b) die Situation mental bewältigen und zum Beispiel

- sich sagen, dass andere es noch schwerer haben
- für körperliche und seelische Entspannung sorgen
- sich mit Genuss-Erlebnissen verwöhnen und so Kraft sammeln



2 GRUNDSÄTZLICHE  
WEGE ZUR  
STRESSBEWÄLTIGUNG:

A) AKTIV ANGEHEN  
B) MENTAL ANGEHEN

Gerade für Sie als Führungskraft, die Sie vermutlich Dinge primär aktiv angehen, gilt:

Beide Wege sind gleichwertig. Natürlich macht es Sinn, Probleme aktiv anzugehen – aber man kann eben nicht alles im Leben kontrollieren. Zumindest würde das viel Energie kosten. Es gehört auch zum Leben dazu, Dinge hinzunehmen, die man nicht ändern kann.

**Am wirkungsvollsten – im Sinne des Gesundheitsschutzes – ist es, ein möglichst breit gefächertes Repertoire an Stressbewältigungsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben.**

**Im Stress  
sind Sie  
nicht ganz  
Sie selbst.**



So lange der Stress uns im Griff hat, sind wir nicht „normal“. Wir haben einen Tunnelblick und befinden uns eher im Re-Aktions-Modus als im Aktions-Modus. Wir sind so mit Sach-Aufgaben beschäftigt, dass uns die Gestaltung zwischenmenschlicher Kontakte egal ist.

Man sagt zum Beispiel:

## Stress frisst Kommunikation.

Ganz sicher reden Sie anders mit Ihren Mitarbeitenden, wenn Sie eine Aufgabe, die Ihnen wichtig ist, als kaum bewältigbar einschätzen, z.B. weil Ihnen dazu die nötigen Ressourcen fehlen. So eine Situation kann beispielsweise aggressiv machen.

- Problematisch ist das, wenn Ihre Mitarbeitenden gerade jetzt im Stress wie Mimosen reagieren. Dann bekommen sie schnell etwas „in den falschen Hals“, und schon ist der Weg bereitet für eine dauerhafte Störung der Führungsbeziehung.

Auch Ihr Führungsverhalten verändert sich in mehrfacher Hinsicht, wenn Sie im Stress sind. Glauben Sie nicht? Testen Sie das mal auf der nächsten Seite. Seien Sie ehrlich ... es sieht ja keiner außer Ihnen 😊

STRESS MACHT  
ETWAS MIT DER  
PSYCHE – MIT  
IHRER UND MIT  
DER IHRER  
MITARBEITER.

WIE  
VERÄNDERT  
SICH  
IHR  
FÜHRUNGSVERHALTEN  
UNTER  
STRESS  
?


Wenn Sie im Stress sind ...:

- Delegieren Sie dann eher weniger?
- Wird Ihre Mimik dann schon einmal starr, fest, unbeweglich?
- Leidet dann der Umgangston schon einmal?
- Denken Sie dann "Gute Arbeit ist selbstverständlich (dafür werden meine Leute ja bezahlt),„?
- Ist Ihnen dann egal, was Sie essen? Stichwort Vorbild!
- Sind Ihnen dann Sicherheitsvorschriften schon einmal egal?
- Neigen Sie dann schon mal dazu, wichtige Vorgänge, die Sie delegiert haben, wieder an sich zu reißen?
- Arbeiten Sie dann zu 100% aufgaben- und sachorientiert?
- Verzichten Sie dann auf Ausgleichsübungen (Recken, Strecken, Dehnen zwischendurch)? Stichwort Vorbild!

Bestimmt haben Sie es bei den 9 Fragen gemerkt: Stress macht etwas mit Ihnen ...

Wenn Sie als Chefin oder Chef gestresst sind, ist es unwahrscheinlich, dass Ihr Team vollkommen ruhig und entspannt ist (was Sie vielleicht auch nicht unbedingt wünschen).

Als Führungskraft sollten Sie jedenfalls verhindern, dass der Stress auf Ihr Team „überspringt“. Das schaffen Sie am besten, indem Sie die oben genannten **3 Tipps zur Distanzierung** immer mal wieder für 10 Sekunden in Ihren Tag integrieren. So geraten Sie gar nicht erst hinein ins Hamsterrad samt Tunnelblick. Das wäre das Allerbeste.



STRESS KANN  
ANSTECKEND  
SEIN WIE EIN  
VIRUS.

Das schafft man allerdings nicht immer; im Stress rutscht einem schon mal etwas Motziges heraus, das ist ja ganz normal. So etwas passiert Ihnen vielleicht auch ab und zu – schließlich sind Sie auch nur ein Mensch ...

Und als solcher dürfen Sie auch zeigen, wenn Sie im Stress sind: **indem Sie es kommunizieren!** Sie können zum Beispiel sagen: „Ich habe gerade Stress, bitte lassen Sie uns einen neuen Termin vereinbaren.“

So verhindern Sie, dass Mitarbeitende Ihre verkürzten Aussagen persönlich nehmen und gekränkt reagieren. **Und schlimmstenfalls können Sie sich immer noch entschuldigen.**

WORAN  
ERKENNEN  
SIE  
ÜBERLASTUNG  
BEI  
MITARBEITENDEN  
?

Beobachten Sie mögliche Stress-Reaktionen auf den 3 bekannten Ebenen:

**Körperliche Ebene / Aussehen:**

ungepflegte Kleidung, Verwahrlosung, roter Kopf, Blässe, Schwitzen, Zittern, Schmerzverhalten, Weinen

**Psychische / geistige Ebene:**

Konzentrationschwäche, Gereiztheit, Fehlerhäufung, Vorwürfe, Gedächtnisschwäche

**Verhaltensebene:**

Rückzug, Drogenkonsum, ungesunde Ernährung, mehr Rauchen, Pausen durcharbeiten, Überstundenhäufung, Krankmeldung, Türen-Knallen

Sie werden immer erst dann ins Gespräch gehen, wenn jemand **anders** ist als sonst. Erst bei einer Veränderung werden Sie tätig und suchen das Gespräch (siehe nächste Seite).

**WIE  
SPRECHEN  
SIE  
ÜBERLASTUNGSSIGNALE  
BEI  
IHREN  
MITARBEITENDEN  
AN  
?**

**ABLAUFPLAN EINES FÜRSORGEGESPRÄCHS:**

1. wertfrei beschreiben, welche Veränderung Ihnen aufgefallen ist („Ich sehe gerade, Sie haben so einen roten Kopf – das kenne ich gar nicht von Ihnen“)
2. die offene, person-ferne Frage stellen: „Was ist los?“ (statt „Haben Sie ein Problem?“)
3. Anteilnahme ausdrücken: „Ich mache mir Sorgen und möchte Sie unterstützen“ (besser als „helfen“)
4. Vorschläge machen lassen: „Welche Ideen haben Sie? Was muss passieren, damit es Ihnen wieder besser geht?“
5. gesprächsbereit bleiben, auch über die Situation hinaus

Bei dauerhafter Leistungsbeeinträchtigung müssen Sie im 2. Gespräch ggf. klare Änderungsvorschläge einfordern.

Aber bei dem Ablaufplan auf der vorangegangenen Seite geht es zunächst ums Fürsorgegespräch, das oft vermieden wird, obwohl es hilfreich sein könnte.

Der Grund für die Vermeidung des Gesprächs liegt nur selten darin, dass die Führungskraft die Veränderungen nicht bemerkt hätte, sondern vor allem in der Befürchtung, das Gespräch könnte zu intim werden.

Tatsächlich aber wünschen sich 9 von 10 Beschäftigten in Belastungssituationen, von ihrer Führungskraft angesprochen zu werden.

ANONYME  
BEFRAGUNGEN  
HABEN ERGEBEN:  
MITARBEITENDE  
WÜNSCHEN SICH,  
ANGESPROCHEN  
ZU WERDEN!

Wichtig ist, dass Sie als Führungskraft nicht beleidigt reagieren, wenn ein/e Mitarbeiter/in auf Ihre Frage, was denn los sei, mit „NIX!“ antwortet. Oder vielleicht sogar mit „Das geht Sie gar nichts an!“

Vielleicht ist der Mensch jetzt im Moment einfach noch nicht bereit, mit Ihnen zu reden. Und in jedem Fall haben Sie sich als fürsorgliche Führungskraft gezeigt. Dass derjenige Ihr Gesprächsangebot derzeit noch nicht annehmen möchte, ist völlig in Ordnung. Im Falle einer andauernden Störung der Leistung werden Sie ja ohnehin ein 2. Gespräch führen.



Sie wollen Ihr Team grundsätzlich vor Überlastung zu schützen? Und Sie ärgern sich, wenn Sie feststellen, dass Ihnen diesbezüglich die Hände gebunden sind?

Das spricht sehr für Sie!

Aber oft ist es nicht möglich, das Belastungslevel für alle zu senken. Schließlich haben Sie eigene Zielvorgaben, die sie einhalten müssen. Und es ist auch nicht sinnvoll, dass Sie dauerhaft mitarbeiten.

Und auch einen einzelnen Mitarbeiter, der vielleicht gerade von seiner Frau verlassen wurde o.ä., können Sie im Sinne der anderen im Team höchstens vorübergehend entlasten.

Durch Priorisierung („Vorgang X hat Vorrang, alles andere dürfen Sie so lange liegen lassen“) können Sie Ihr Team sehr wohl ent-stressen!

Aber selbst wenn Sie darüber hinaus die Belastungen nicht reduzieren können, können Sie dennoch Ihre Leute stärken – indem Sie Ressourcen aufbauen.

Genau das wird uns im zweiten Führungskräfte-Flashlight beschäftigen!

DURCH KLÄREN  
VON  
PRIORITÄTEN  
ENT-STRESSEN  
SIE IHR TEAM!

---

**Im nächsten Flashlight geht es nämlich um das Thema Resilienz** und die Frage, wie Sie sich selbst und Ihre Mitarbeitenden stärken können – damit Sie alle in Krisen geschützt(er) sind.

## Weitere Führungskräfte-Flashlights behandeln die Themen:

Wertschätzung, Nein-Sagen, soziale Unterstützung, Selbstwertgefühl, Depression, Umgang mit Veränderungen, Abschalten, Schlafhygiene, Ängste und Sorgen, Umgang mit dem Älter-Werden, seelische Gesundheit und weitere.

FÜR WEITERE  
INFORMATIONEN  
SCHAUEN SIE DOCH  
EINFACH MAL AUF  
[WWW.DO-CARE.DE](http://WWW.DO-CARE.DE)

*Wer das Thema vertiefen möchte, findet im Internet das kostenpflichtige eBook  
„Gesund führen – Stress reduzieren“  
und das kostenlose Video „Als Führungskraft selber im Stress – und andere entstressen?!“  
auf [www.do-care.tv](http://www.do-care.tv)*

do care!

Passen Sie gut auf – auf sich und die anderen!

