



Wenn der Stress im Job zu hart wird, hilft es Pausen einzulegen mit schlichtem Innehalten, ruhig werden, in sich hineinlauschen. Foto: AP

Fels statt Hamster

Widerstandskraft im Sturm der täglichen Herausforderungen im Job gewinnen

MÜNCHEN Vergangene Woche gönnte ich mir auf der abendlichen Heimreise ein Bier im Zugrestaurant. Auf den Tischen standen große Schilder: Die Benutzung von Computer und Handy ist untersagt. Auf Nachfrage setzte sich die Zugbegleiterin kurz zu mir und erzählte folgendes: „Wissen Sie, in den letzten Jahren wurde es einfach zu viel. An jedem Tisch wurden nach der Bestellung sofort die Laptops aufgeklappt oder die Handys gezückt – und ohne Rücksicht auf die Mitreisenden lange, zum Teil auch laute Telefonate geführt. Wir konnten ja schon gar keine Teller mehr abstellen – gegessen wurde dann schnell nebenbei.“

Seit dem die Bahn diese Schilder aufgestellt hat, unterhalten sich die Reisenden wieder miteinander, lachen, entspannen, genießen das Essen. So eine kleine Pause muss doch mal drin sein.

Die gehetzten Reisenden sind nur ein kleines Beispiel, für die überspannte Betriebsamkeit unseres täglichen Alltags. Ausgewert, müde, selten leer, wie ein Hamster im Rad. Solche Beschreibungen höre ich von so vielen Menschen, gleich ob sie in Firmen arbeiten, in Schulen, in Krankenhäusern, als Handwerker oder Polizist. Alle sind nur noch am rennen, eingezwängt zwischen steigender Arbeitsbelastung, tausenderlei Informationen, ständiger Erreichbarkeit und eigenen, hohen Ansprüchen.

Die Herausforderung für den gestressten Arbeitnehmer ist,

eine innere Stärke und Belastungsfähigkeit zu entfalten, die ihn unterstützt, in dieser schnellen, von Komplexität und ständiger Veränderung geprägten Welt zu bestehen ohne gesundheitliche Schäden zu nehmen. Die Fähigkeit wird zusammengefasst unter dem Fachbegriff „Resilienz“ – ein Synonym für Widerstandskraft und Flexibilität, die sich gezielt trainieren lässt.

„Resilienz“ - Synonym für Widerstandskraft und Flexibilität

Dieses Training beginnt mit schlichtem Innehalten, ruhig werden, in sich hineinlauschen. „Wie geht es mir gerade? Zu wie viel Prozent ist mein persönliches Energiefass

gefüllt? Wie viel Kraft steht mir zu Verfügung?“ Mit solch simplen Fragen beginnt eine spannende, tiefgehende Reise. Bewegt sich der persönliche Energiepegel anhaltend unter 50 Prozent – dann gilt es, dringend etwas zu tun!

Was das sein kann, erschließt sich durch zwei natürliche Fragen: „Was fühlt mein Fass, und was leert meine Kraftspeicher?“ Dieses offene Forschen nach Energiespendern und Krafttäubern sollte das ganze private und berufliche Leben umfassen. Schnell decken sich Zusammenhänge auf zwischen all den Rollen, die wir im Leben auszufüllen haben. Die Partnerschaft, Kinder und Eltern spenden Kraft und verlangen viel Aufmerksamkeit und Engagement – ebenso der Beruf und soziale Verpflichtungen.

„Wie viel Hüte habe ich auf

und kann ich ihnen gerecht werden? Wo sollte ich loslassen, um Gewichte, die auf mir lasten, zu verringern? Welche Dinge kann ich nicht verändern und sollte sie akzeptieren? Bei welchen Themen kann ich aktiv ändern?“

Resiliente Menschen beobachten Zusammenhänge und übernehmen Verantwortung für ihre eigene Lebensgestaltung. Sie erleben sich nicht als Opfer der Umstände – sondern nutzen alle Handlungsspielräume, die sich ihnen bieten, um auf Situationen positiv einzuwirken. Auch sie stehen unter Druck und erleben Enttäuschungen. Aber sie richten konsequent den Blick auf die Lösung des Geschehens – und fügen sich nicht in ihr Schicksal. Können sie Herausforderungen alleine nicht bewältigen, bitten sie andere um Hilfe und nutzen kreativ ihre Netzwerke und sozialen Beziehungen.

Ein Resilienz-Training ist wie ein Lebens-TUV: dabei fährt man nicht sein Auto, sondern sein eigenes Leben in die Werkstatt und stellt sich selbst unter die Hebebühne. Dabei lassen sich verzwickte und verstrickte Situationen aufschlüsseln und ungewöhnliche Lösungswege zu suchen. Das gezielte Training weckt die Kraft, die eigenen Belastungsgrenzen wahrzunehmen, deutliche Grenzen zu setzen und ohne schlechtes Gewissen „Nein“ zu sagen. Dieses Verhalten scheint auf den ersten Blick egoistisch zu sein – es bewirkt aber das Gegenteil. Wer gelernt hat, für sich selbst zu sorgen, hat auch großes Verständnis für die Anliegen anderer. Zu beachten sind aber nicht nur die Belastungen, die uns von außen auferlegt werden, sondern besonders auch der Druck, den wir uns selbst machen. Unser eigener innerer Antrieber und Perfektionist drängt uns oft wie mit einer Peitsche durch den Tag. Diesen Kameraden gilt es gut zu kennen und Schritt für Schritt zu entmachten.

Wer sein Leben aufräumt, entlastet sich. Der eigene Mut zur Klarheit schafft Selbstvertrauen. Vom Hamster im Rad zum Fels in der Brandung – diese Verwandlung ist möglich – wenn man es mit Sportsgeist angeht und beharrlich in kleinen, realistischen Schritten dazulernt!

Silvia Kéré Wellensiek

Die Psychotherapeutin und Führungskräfte-trainerin ist Autorin des Handbuchs „Integrales Coaching“.

RESILIENZ

Die innere Kraft aufbauen

Der Begriff Resilienz leitet sich von lateinisch *resilire*: „zurückspringen, abprallen“ oder englisch für Resilience: „Belastbarkeit, Widerstandsfähigkeit, Spannkraft“ ab. Er bezeichnet die Fähigkeit eines Menschen, auf die Anforderungen wechselnder Situationen flexibel zu reagieren. Ursprünglich wurde

mit Resilienz die Stärke von Kindern bezeichnet, die ihre psychische Gesundheit unter Bedingungen erhielten, unter denen die meisten Menschen zerbrochen wären. Heute beschreibt der Begriff die innere Kraft von Erwachsenen, Lebenskrisen ohne anhaltende Beeinträchtigung durchzustehen.



Wer der Belastung Grenzen setzt, wird zum Fels in der

TRAINING

Zehn Schritte zu neuer Stärke

Folgende zehn Trainingsschritte steigern die innere Stärke und Belastungsfähigkeit:

1. Innehalten – die Kunst der kleinen Pause
2. Standortbestimmung und Rollenklärung
3. Den Lebensrucksack entlasten
4. Das Energiefass wieder auffüllen

5. Konflikte aktiv angehen
6. Die inneren Antrieber ausbalancieren
7. Grenzen setzen – Grenzen wahren – Grenzen öffnen
8. Halt im Netzwerk finden
9. Konsequente Ausrichtung auf Handlungsspielräume
10. Verankerung in der eigenen Kraft und Ruhe



Auf Dauer hat eine Firma viel mehr von Mitarbeitern, die ihre Leistungsfähigkeit konstant erhalten, als sich durch zu große Hilfsbereitschaft auszuzeichnen. Foto: Martha Schlöter

Foto: Martha Schlöter

Widerstandskraft für die Führungskraft

Wer andere Menschen führt, muss besonders gut auf seine persönliche Energiebilanz achten. Verantwortliches Handeln umfasst auch die Verantwortung für die eigene Gesundheit

MÜNCHEN Johannes B. ist eine Führungskraft, vor der ich meinen Hut ziehe. Wenn er über sein Team spricht, spürt man sein brennendes Engagement und seine ehrliche Beteiligung an jedem Einzelnen. „Ich kenne meine Leute, ich weiß, wie es ihnen geht, was sie bewegt, beruflich und privat. Wir arbeiten schon viele Jahre zusammen und konnten gemeinsam großartige Ziele erreichen. Wenn es einem aus der Gruppe schlecht ging, haben das die anderen mitgetragen und aufgefangen. Wir alle sind unser Firma treu ergeben und zutiefst loyal – doch was in den vergangenen Jahren von uns erwartet wird, ist einfach zu viel. Die gesteckten Ziele sind unerreichbar, immer mehr Mitarbeiter sind resigniert, werden krank. Ich versuche, all das auszugleichen, aber langsam schwinden mir selbst die Kräfte – und vor allem das Vertrauen in die Geschäftsführung!“

Vor zehn Jahren waren solche akuten Erschöpfungssymptome Einzelfälle. Heute sind sie allgegenwärtig. Branchenübergreifend sind viele Mitarbeiter am Ende ihrer Kräfte. Unter ihnen viele Leistungsträger, Führungskräfte

und Mitarbeiter mit überdurchschnittlich viel Engagement und Verantwortung. Berufstätige und Mitglieder der Gesellschaft also, die niemand als „Weichei“ oder „Jammerlappen“ bezeichnen würde. Aber der Druck wächst.

Viele berichten davon, dass sich die Atmosphäre an ihrem Arbeitsplatz drastisch verändert hat. Hauptgründe sind steigende Arbeitsbelastungen, Informationsüberflutung, mangelnde Wertschätzung und zerfallende soziale Bezie-

hungen. Im schlimmsten Fall empfinden die Betroffenen ein „Sinnvakuum“, einen tiefen Zweifel an sich selbst und ihrem Leben. In der Summe können diese Faktoren eine Negativspirale auslösen, die in vielen Unternehmen schmerzhaft zu spüren ist.

„Wie erkenne ich, dass mein Mitarbeiter am Rande seiner Kräfte ist? Wie lerne ich, zu unterscheiden, welche Aufgabenstellung ihn fördert und unterstützt, oder ihn überfordert und krank macht? Wer ist ein Blender und wem geht es wirklich schlecht?“ Dies sind die typischen Fragen, die mir von Vorgesetzten oftmals gestellt werden – und hinter denen sich häufig die ei-

gene Betroffenheit verbirgt. Denn Führungskräfte stehen unter höchster Anspannung – zumeist sind sie Stoßdämpfer zwischen unterschiedlichsten Anspruchsgruppen, denen sie allen gerecht werden müssen: Ihr eigener Vorgesetzte, der mit hohen Erwartungen aufwartet. Die Mitarbeiter, die der Führende vor utopischen Zielsetzungen schützen möchte. Die Kollegen, denen alles leichter von der Hand zu gehen scheint. Und nicht zuletzt der Kunde, dessen Sorgen und Probleme eigentlich vorrangig im Mittelpunkt des Geschehens stehen sollten.

Da Führungskräfte sehr viel geben, müssen sie ganz besonders auf ihre persönliche Ener-

giebilanz achten. Oft vergessen sie sich selbst und laufen dabei leer. Das ist kurzsichtig gedacht. Sie müssen lernen, für sich selbst gut zu sorgen.

Als erstes geht es um eine genaue Rollenklärung: Welche Aufgabenfelder und Projekte gehören zum persönlichen Verantwortungsbereich und sollten mit Engagement und Präsenz ausgefüllt werden? Darüber hinaus muss der Führende unterscheiden lernen: Habe ich die Kraft, zusätzliche Projekte anzunehmen oder gilt es klar und deutlich abzulehnen? Verantwortliches Handeln heißt auch, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen.

Auf Dauer hat eine Firma viel mehr von Mitarbeitern, die ihre Leistungsfähigkeit konstant erhalten, als sich durch zu große Hilfsbereitschaft auszuzeichnen. Priorisieren, Nein sagen können, delegieren, Aufgaben in Absprache umverteilen, klare Reaktion auf unrealistische Zielsetzungen – ohne dieses Handwerkszeug kommt eine Führungskraft heute kaum mehr durch. Diese persönliche Resilienz lässt sich gezielt trainieren und hilft, selbst in stürmischen Zeiten Ruhe und Kraft zu bewahren.

Silvia Kéré Wellensiek

Die Psychotherapeutin und Führungskraftstrainerin ist Autorin des Handbuchs „Integrales Coaching“.

BURN-OUT

Vier Phasen bis zur Hilflosigkeit

Ein Burn-Out kann möglicherweise von Betroffenen frühzeitig erkannt und vermieden werden. Er verläuft in vier Stufen:

1. Überaktivität

Übertriebenes Engagement/Hyperaktivität, Gefühl der Unentbehrlichkeit, Verleugnung eigener Bedürfnisse, überhöhtes Bedürfnis nach Anerkennung, Perfektionismus, sich beweisen müssen.

2. Reduziertes Engagement

Verlust positiver Gefühle,

allgemeines Gefühl abzustumpfen und härter zu werden, Kontaktverlust, negative Einstellung zur Arbeit, Beginn der „inneren Kündigung“, zunehmende Schuldzuweisung auf andere, entsprechende Reaktionen des Umfelds werden oft als Mobbing erlebt.

3. Tatsächlicher Abbau der Leistungsfähigkeit

Konzentrationschwächen bei der Arbeit, Desorganisation: unsystematische Arbeitsplanung, Entschei-

dungsunfähigkeit, verringerte Initiative, rigides Schwarz-Weiß-Denken, Dienst nach Vorschrift, Widerstand gegen Veränderungen aller Art.*

4. Verzweiflung

Verstärkte Hilflosigkeitsgefühle, existentielle Verzweiflung, Sinnlosigkeit, „Energiespeicher“ füllen sich nicht mehr auf, psychische beziehungsweise psychosomatische Symptome, klinische Auffälligkeit und Gefährdung.

Gemeinsam stark sein

Wenn Mitarbeiter enger zusammenrücken, um Aufgaben zu lösen, profitieren alle und die Gesundheit von jedem

MÜNCHEN Kürzlich berichtete mir ein Bekannter von einem tollen Erlebnis. Ein Kollege aus seinem Team besitzt eine Hütte in den Bergen und hat sie der ganzen Mannschaft für ein Wochenende zur Verfügung gestellt. Das Team wollte nicht warten, bis die Firma ein Training zur Verfügung stellt. Die Mitarbeiter nahmen ihr „Teambuilding“ unkompliziert selbst in die Hand.

Erst mussten sie am Abend mit schweren Rucksäcken aufsteigen und in der ausgekühlten Hütte den Ofen einschüren. Auf dem Feuer kochten sie sich einen großen Topf Spaghetti, den sie voll Heißhunger verspeisten. Früh morgens ging es auf die Piste, es gab ein spätes Frühstück in der Sonne, sie redeten viel miteinander, gingen spazieren, feierten und veranstalteten nachts eine Wok-Ralley mit sämtlichen Pfannen des Hauses.

Es war faszinierend, zu beobachten, welche Beziehungsbande die Teilnehmer in kürzester Zeit knüpfen, klären und auffrischen konnten – das Wochenende war eine super Medizin gegen Frust und Ausbrennen. Diese einfache Mischung aus Sport, Natur, Reden, Feiern und Spaß würde

viele Teams unterstützen, aus der täglichen Hetze auszusteigen, durchzuschlafen, und auf eigene, kreative Handlungsspielräume zu stoßen.

Eine Kette ist so stark wie ihr schwächstes Glied. Diese uralte Binsenwahrheit ist heute so aktuell wie nie zuvor. „Ich bin eigentlich gut in Zeit und könnte meine Arbeit pünktlich abgeben, aber ich warte noch auf die Unterlagen meines Kollegen....Hätten wir uns nur ein wenig besser abge-

sprochen, wäre uns der Auftrag nicht durch die Lappen gegangen....Wenn mich jemand um Hilfe bittet, springe ich sofort, aber wenn ich Unterstützung brauche, ist keiner für mich da....“, bekomme ich so oder ähnlich oft zu hören.

All diese Energieräuber, die wir uns gegenseitig zumuten, können wir uns nicht mehr leisten! Ein guter, kameradschaftlicher Zusammenhalt im Team ist unerlässlich, um mit den vielen Widrigkeiten

der globalisierten Arbeitswelt zu recht zu kommen.

Mitarbeiter sind vielen Themen ausgeliefert, auf die sie keinen Einfluss nehmen können. Diese „unveränderbare Welt“ gilt es klar zu erkennen und zu akzeptieren, um keine Energie mit sinnlosem Jammern und Klagen zu verschwenden. Wer los lässt, hat die Hände frei, um seine ganze Kraft auf die beeinflussbaren Faktoren zu richten. Ein resilientes Team rückt eng zu-

sammen, um gemeinsam zu konstruktiven Lösungen zu finden. Wenn der Wille dazu besteht, finden sich viele Möglichkeiten mit individuellen und gemeinsamen Überlastungen kreativ umzugehen. Ziele können zumindest teamintern realistisch formuliert und geplant werden. Aufgaben müssen fair und angemessen verteilt sein. Gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung trägt in manch grauen Arbeitsalltag Licht hinein. Konflikte braucht man nicht auszusitzen, sondern kann sie aktiv angehen. Es dient der Regeneration und dem Stressabbau, wenn kleine und große Erfolge in der Arbeit Anerkennung finden und gefeiert werden. Eine gute, aufmerksame Führungskraft, die auf all die oben genannten Punkte achtet und sie positiv beeinflusst, ist Gold wert. Sollte dieser Glücksfall nicht eintreten, können sich die Mitarbeiter zusammenschließen und ihren Vorgesetzten führen. Gemeinsam ist es leichter, der Führungsebene Feedback zu geben, als wenn sich einer alleine den Mund verbrennt.

Silvia Kéré Wellensiek

Die Psychotherapeutin und Führungskrafttrainerin ist Autorin des Handbuchs „Integrales Coaching“.

TEAMZUSAMMENHALT

Konflikte nicht aussitzen, sondern lösen

12 Dinge, die ein Team stärken können:

- Ziele konsequent auf ihre Machbarkeit hinterfragen;
- Veränderbare und unveränderbare Welt trennen;
- Die Belastbarkeit der einzelnen Teammitglieder kennen und beachten;
- Lernen, für sich selbst gut zu sorgen und achten in gleicher Art auf den Energiehaushalt des Kollegen bezie-

hungsweise Mitarbeiters achten;

- Herausforderungen in kleine, realistische Schritte zerlegen;
- Miteinander, nicht neben einander her arbeiten;
- gegenseitige Unterstützung, damit jeder im Team mit seinen Arbeitspaketen zu recht kommt;
- Konflikte nicht aussitzen, sondern lösen;

- Geschwindigkeit genauso zeigen wie Flexibilität;
- Wichtigen Themen mit Sportsgeist widmen;
- Die eigenen PS auf die Straße bringen: durch Tuning der Qualität seiner Prozesse und Gespräche;
- Kleine Erfolge feiern: Erfreuen Sie sich an erreichten Zwischenstufen – Stolz auf die eigenen Leistungen zeigen!

Im Team ist es leichter, der Führungsebene Feedback zu geben, als wenn sich einer alleine den Mund verbrennt.

