Bild: Fotolia

Ziemlich beste Freunde

Vom pfleglichen Umgang mit sich selbst

Dieser Bericht möchte zeigen, wie man sein Inneres und sein Umfeld durch den bewussteren Umgang mit sich und den eigenen Gedanken in stressärmeres Fahrwasser bringen kann. Es werden Ansätze aufgezeigt, wie der Fokus vermehrt auf zwischenmenschliche Beziehungen und auf Selbstführung gelegt werden kann. Es geht um Stressmechanismen, um deren Auswirkungen auf uns und andere sowie um mögliche Maßnahmen zum besseren Umgang mit Stress. Dabei werden sowohl Eigenschutzmechanismen der Selbstführung als auch Ansätze zum Schutz von Mitarbeitern beleuchtet, um vor Dauerstress zu schützen.

Autor: Gerrit Lund, Papierfabrik Louisenthal, Gmund am Tegernsee

Der Autor

Gerrit Lund studierte Papieringenieurwesen in Darmstadt und trat 1994 bei der Papierfabrik Louisenthal GmbH ein. Nach verschiedenen Positionen im In- und Ausland ist er von 2003 an Werkleiter Papier am Standort Gmund. Seit vielen Jahren engagiert er sich außerdem im APV Darmstadt und bildet sich in den letzten vier Jahren zum transanalytischen Coach fort.

Einleitung

Zunächst werden die Grundlagen von Stress, seinem Nutzen und deren Auswirkungen von Dauerstress näher beschrieben. Danach soll die Außenwelt beleuchtet werden, also jene Einflussfaktoren, die wir nicht direkt verändern können, die aber unser Leben und unsere Arbeit zu großen Teilen mitbestimmen. Im Anschluss leitet der Bericht über in die Innenwelt und wie wir mit positiven Gedanken unser Erleben und Handeln beeinflussen können. Schließlich werden noch Methoden gezeigt, wie Widerstandskräfte gegen Stress gestärkt werden können.

Grundlagen für Stress

Der Urzeitmensch musste sich in Sekundenschnelle in einen hochkonzentrierten Organismus verwandeln, bereit zur Flucht oder Attacke, wenn er im Überlebenskampf der Wildnis dem Säbelzahntiger gegenüber stand. Adrenalin, Noradrenalin und Kortisol wurden ausgeschüttet, um Muskeln und Nervenzellen bestmöglich mit Energie zu versorgen. Dieser Mechanismus ist bis heute unverändert.

Nach erfolgreicher Aktion (Kampf oder Flucht) kann die Erholung eintreten. Fehlt diese Erholung jedoch, tritt bald eine Überforderung ein, der Körper schaltet beim andauernden Anblick des Tigers auf Daueralarm. Wird dieser Alarmzustand zu lange aufrecht erhalten, schwindet die Widerstandskraft, der Mensch passt sein Verhalten dem Dauerstress an und seine Leistungsfähigkeit sinkt. Er ist bald nicht mehr fähig, sich in ähnlichen Situationen noch angemessen zu verhalten.

Durch wachsende Aufgaben in der Arbeitswelt geraten Mitarbeiter leicht in einen intensiven, oft unangenehmen Anspannungszustand, wenn das Gleichgewicht zwischen Anspannung und Erholung gestört ist. Chronischer Stress kann dabei zu Schädigungen des Hippocampus führen, einer Gehirnstruktur, die insbesondere für das Lernen und Gedächtnis zuständig ist.[1]

In *Abb. 1* wird auf der linken Seite (rote Kurve) eine andauernde Stresssituation gezeigt. Auf der horizontalen Achse werden sowohl die angenehmen Emotionen (wie z. B. Freude, Spaß, Erfolg) als auch die unangenehmen Emotionen wie z. B. Ärger, Frust, Herabsetzung, abgebildet. In der Vertikalen sind die Energiezustände abgebildet. Dabei beinhaltet

positive Energie einen guten Energiefluss für die Tätigkeit und für das Erleben. Unter leicht negativer Energie ist ein Dahindösen zu verstehen; die stark negative Energie ist gleich zu setzen mit dem massiven Raubbau seiner eigenen Kräfte.

Die rote Kurve startet auf der positiven X-Achse, aus der Ruhe wird Energie benötigt, um eine Tätigkeit zu vollziehen. Eine maximale Leistung mit unangenehmen Gefühlen, wie Ärger, Frust etc. wird erreicht, bevor sich über einen längeren Zeitraum ein Motivationsloch einstellt. Dies geht über in eine Ermüdung, da die kräftesammelnde Erholung fehlt.

Überwiegen die negativen Gefühle und wird keine positive Energie zugeführt, kommt es dann über einen längeren Zeitraum zu einem massiven Leistungsabfall, was zu einer Erkrankung bzw. zum Burnout führen kann.

Auf der anderen Seite (grüne Kurve) gibt es Momente im Leben, in welchen der Mensch harte körperliche und seelische Arbeit als angenehme Belastung empfindet. Heutzutage wird häufig vom Flow gesprochen, in dem das Zeitgefühl, die Anstrengung scheinbar ausgeblendet ist und dabei gleichzeitig optimale Arbeitsergebnisse erzielt werden. Der Einklang zwischen sich selbst und der Leistung ist gefunden. Auf dem Diagramm wird eine höhere maximale Leistung erreicht, die mit angenehmen Emotionen verläuft. Auch eine Erholung wird mit einer angenehmen Emotion verbunden.

Wieviel Stress ein Mensch durch Über- oder Unterforderung empfindet, ist individuell verschieden und hängt von seiner Persönlichkeitsstruktur und von den zu leistenden Aufgaben (Art, Menge, Dauer, Intensität etc.) ab.

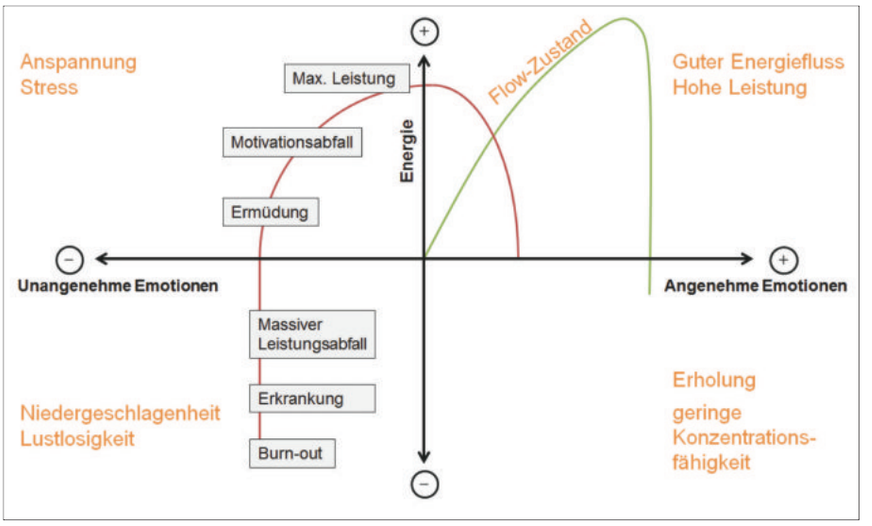

Abb. 1: Emotionen und Leistungsaufnahme im Flow bzw. im Stresszustand

Abb. 2: Äußere und innere Stressfaktoren nach Gert Kaluza[2]

Dieses Stressgeschehen wird in äußere und innere Stressfaktoren sowie die daraus resultierenden Stressreaktionen eingeteilt. Auch diese Faktoren sind von Person zu Person unterschiedlich. In *Abb. 2* sind die Ebenen des Stressgeschehens dargestellt.

Prallen beide Faktoren aufeinander, so reagiert der menschliche Körper. Im leichten Fall mit Schweißausbrüchen bis hin zu akuten und behandlungsbedürftigen Erkrankungen im schwersten Fall.

Im Folgenden werden Aspekte dieser äußeren und inneren Stressfaktoren näher beleuchtet und Methoden aufgezeigt, um mit Stressgeschehen bewusst umzugehen.

Außenwelt

Unter Außenwelt sind alle Stressfaktoren zu verstehen (äußere Faktoren in Abb. 2), die man selbst nicht direkt beeinflussen kann. Diese äußeren Faktoren werden maßgeblich durch organisatorische Ziele, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Umwelt und durch den Führenden mitbestimmt.

Für Mitarbeiter hat der Führende einen großen Einfluss auf seine Mitarbeiter – sowohl im negativen als auch positiven Sinne – und kann durch bewusstes, angemessenes Handeln eine angenehme Kultur der Arbeitsbelastung schaffen und dabei mit seinem Team eine exzellente Leistung und Erfolge erzielen. Strukturgebende Maßnahmen, guter Informationsfluss, eine vertrauensvolle Atmosphäre, Lob und Anerkennung sind dabei Schmierstoffe für den betrieblichen Alltag.

So können Weiterbildungsangebote wie Kurse zu Zeitmanagement oder Arbeitsorganisation, ressourcenorientierte Aufgabenstruktur oder gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung reduzierend auf die äußeren Stressfaktoren wirken.

Aber vor allem in zwischenmenschlicher Empathie und damit in der Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter liegt ein wesentliches Potential zur Reduzierung der äußeren Stressfaktoren. Einige Ansätze sind in *Abb. 3* dargestellt.

Gespräche zur Beziehungsgestaltung

In jeder Organisationsstruktur sind im beruflichen Alltag Aufgabenverteilung sowie Ziel- und dazu benötigte Zeitdefinition Aufgabe der Führungskraft. Dabei hat es sich bewährt, realistische Ziele zu setzen, die in angemessener Zeit erreicht und wenn nötig auch inhaltlich justiert werden können. Diese Auftragsklärung und -abgrenzung ist vor allem für die in „Sandwich-Positionen" befindlichen Führungskräfte essentiell wichtig, um Stress für sich selbst und ihre Mitarbeiter abzumildern.

Abb. 3: Beziehungsgestalten durch Empathie

Dabei ist es von Bedeutung, Hinweise auf Über- und Unterforderung im auftragsklärenden Mitarbeitergespräch fein auszuloten und mit dem Mitarbeiter anschließend in konstantem Kontakt zu bleiben, um bei Nichterreichen der Ziele rechtzeitig und gemeinsam gegensteuernde Maßnahmen zu erarbeiten. Konstruktives Feedback sowie Lob und Anerkennung bei Zielerreichung erscheint selbstverständlich, wird jedoch in der Praxis viel zu wenig angewendet.

Zusätzlich ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter mit sinnstiftenden Tätigkeiten zu beauftragen, so dass die Mitarbeiter für sich selbst einen schöpferischen Wert in ihrer Arbeit erkennen können. Dazu bedarf es vor allem bei den Führungskräften Selbsterkenntnis und ein Bewusstsein für die Struktur der eigenen Tätigkeiten.

Zuhören

Gutes Zuhören ist außerordentlich wichtig, nicht zuletzt um stressgefährdete Mitarbeiter bei Zeiten zu erkennen. Für die Vorbereitung des Gespäches ist es von Vorteil vorangegangene Gespräche und Meetings mit allen Eindrücken und Gedanken sowie eventuell entstandenem Ärger hinter sich zu lassen, um eine innere Unvoreingenommenheit und eine Aufnahmebereitschaft dem Gegenüber und seiner Meinung zu schaffen.

Die Informationen des Gesprächspartners und seine Sichtweise als wertvoll und wertschätzend anzusehen, die erhaltenen Informationen zuzulassen und nicht gleich zu bewerten und auf verbale Gedanken und Gestik des Gesprächspartner zu achten, sind für eine gute Gesprächsführung dienlich. Auch auf die eigene Gestik sollte genau geachtet werden. Denn getreu dem Motto von Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren“ wirken nicht nur Worte als Rückmeldung auf das Gehörte und Erlebte.[3]

Watzlawick drückt damit aus, dass Menschen in Gesprächen ständig etwas senden und zwar durch Gestik, Blickkontakt, Körperhaltung, etc. auch ohne im Moment einen Redebeitrag zu haben.

Nachfassen und Nachfragen ist dabei eine nützliche Methode, um einen Abgleich zwischen den eigenen Gedanken und Emotionen zu denen des Mitarbeiters zu erreichen und dadurch mehr Klarheit und mehr Bewusstsein über den geführten Dialog zu schaffen. Ein weiterer Vorteil ist das sorgfältige Achten auf mögliche Reibungsverluste in der Kommunikation und das Verstehen von Konfliktpotentialen.

Werden durch die Führungskraft Anhaltspunkte für einen Leistungsabfall bei einem Mitarbeiter erkannt, so ist es vorteilhaft, das Erkannte direkt zu thematisieren und auf den Kollegen offen zuzugehen.[4] Dazu können beispielhaft folgende offenen Fragen gestellt werden:

- Was ist los?
- Ich habe folgendes beobachtet ….
- Sie kommen mir verändert vor….
- Ich befürchte ….

Das Nachverfolgen dieser Frageimpulse bei Burnout gefährdeten Mitarbeitern kann von Nutzen sein, um mit dem Kollegen intensiver in Kontakt zu treten und mittelfristige Maßnahmen zu ergreifen: Wie reagiert der Mitarbeiter auf diese Beobachtungen? Überdenkt und reflektiert er sein eigenes Verhalten? Wird das Gesagte auf fruchtbaren Boden fallen? Viele der genannten Punkte sind durchaus im Sinne der Selbstführung auch bei sich selbst anwendbar, und zwar sowohl im beruflichen wie auch im privaten Umfeld (Familie, Vereine, etc.). Auch die Nutzung von Netzwerken im Betrieb inklusive der dort angeschlossenen externen Fachhilfe kann nützlich sein, um Rückmeldungen einzuholen.

Innenwelt

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem konstruktiven Umgang seiner eigenen Gedanken und wie sie als innere Stressfaktoren wirken können. Neben Selbstbeobachtung und Selbsterkenntnis werden im Folgenden Theorien und Methoden vorgestellt, die auf eine langfristige Verhaltensänderung abzielen.

Antreiber und Erlauber

Der römische Kaiser Marc Aurelius (2. Jhdt. n.Chr.) sagte: „Das Glück deines Lebens hängt von der Beschaffenheit deiner Gedanken ab“.

Der erste Schritt zur Erweiterung des eigenen Bewusstseins ist das Beobachten und bewusste Wahrnehmen der eigenen Gedanken und Gefühle. Wie schon im Talmud, einem Schriftwerk des Judentums, beschrieben, können Gedanken zu Worten, Worte zu Taten und Taten zu Charakter führen.[5] Die Art wie eine Person denkt, fühlt und reagiert ist ein Sammelsurium aus eigenen Erfahrungen, Geboten und Glaubenssätzen von Bezugspersonen (Eltern, Großeltern, Geschwister, andere Familienangehörige und Freunde) sowie Umwelteinflüssen.

Folgende Botschaften und Glaubenssätze sind dabei häufig zu hören: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“; „Der frühe Vogel fängt den Wurm“; „Was du heute kannst besorgen, verschiebe nicht auf Morgen“, die uns auf Leistung und Disziplin einstellen sollen.

Innerer Stress entsteht, wenn unbewusste Botschaften, Glaubenssätze und Antreiber aus der Kindheit zu einem der Situation unangemessenen Verhalten und Ausdrucksformen im Hier und Jetzt führen. Viele Menschen fühlen sich unter Stress nicht wertgeschätzt. Um diesem Gefühl zu entrinnen sind über Jahrzehnte hinweg unbewusste Verhaltensmuster (Antreiber) einstudiert worden.

Folgendes Beispiel hat Steven Covey[6] verfasst, in dem ein einschränkendes Verhalten sowie das zugrundeliegende Antreiberverhalten ersichtlich werden.

Ein Wanderer trifft in einem Wald auf einen Waldarbeiter, der fieberhaft versucht einen Baum zu fällen. Der Waldarbeiter sieht erschöpft und gestresst aus. Als der Wanderer fragt, warum er keine Pause macht, um die Säge zu schärfen, antwortet dieser: „Keine Zeit, ich bin mit Sägen beschäftigt".

Der Waldarbeiter legt ein für sein Ziel der Baumfällarbeit ungünstiges Arbeitsverhalten an den Tag. Im Bann seiner Arbeit und des Antreibers „sei schnell – streng dich an" kommt der Waldarbeiter nicht zur eigentlichen Analyse seines Problems und auch nicht auf eine einfache Lösung, nämlich seine Säge zu schärfen. Die dafür notwendige Zeit hätte er durch schnellere Arbeit bereits mehrfach aufgeholt. Der Waldarbeiter verharrt also in seinem Antreiber und macht von dem starren Verhaltensmuster, schneller und härter zu arbeiten, nur noch mehr Gebrauch.

Taibi Kahler[7] unterscheidet nach fünf Antreibern: „Beeile Dich", „Sei Perfekt", "Mach's recht", „Streng dich an", „Sei Stark". Sie werden als bürgerliche Tugenden beschrieben, wenn sie bewusst eingesetzt werden. Antreiber haben also einen guten Kern. Auf der anderen Seite wirken Antreiber kontraproduktiv und erzeugen giftigen Stress, wenn sie automatisch und scheinbar unkontrolliert ihren freien Lauf nehmen *(Abb. 4)*. Dieses Verhalten kommt vermehrt unter starken Stressbedingungen vor. Dann fördern die Antreiber für die aktuelle Situation nicht zielführende Verhaltensweisen, unpassende Umgangsformen und Gewohnheitsmuster.

Erst nach Einsicht und Erkennen der eigenen Antreiber kann ein Gegengift, die sogenannten „Erlauber" formuliert und über einen längeren Zeitraum eingeübt werden. Diese Erlauber schaffen Raum, die Situation neu zu bewerten, sowie neue der Situation entsprechende Lösungsansätze und Verhaltensmuster zu finden. Solche Erlauber sind eine „Tür zu mehr": Zu mehr Erleben, besseren Lösungsansätzen, tieferen Kontakt zu Mitmenschen und zum intensiveren Erleben von positiven Situationen und Gefühlen. In *Abb. 5* sind die Antreiber mit ihren jeweiligen Ausstiegsmöglichkeiten aufgeführt.

Im folgenden werden Methoden angeboten, um eigene Gedanken vorteilhafter einzusetzen.

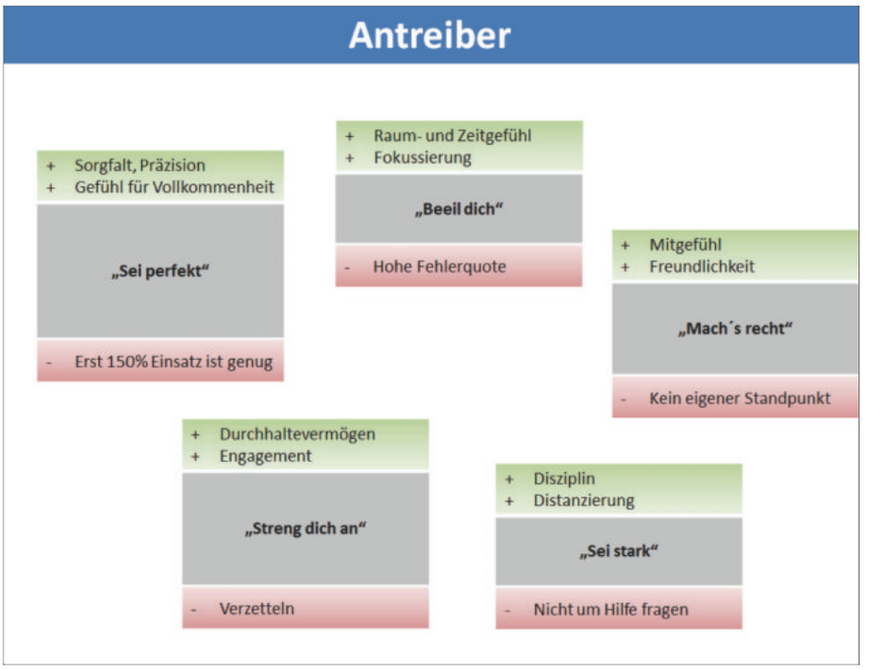

Abb. 4: Fünf Antreiber mit positivem und negativem Kern (nach Kahler)

Antreiber	Was hilft?
„Beeil dich"	– Achte auf DICH / ANDERE / die SACHE – Nimm dir Zeit (gut Ding will Weile haben, alles braucht / hat seine Zeit)
„Sei perfekt"	– Die Chancen in Fehlern sehen – Perspektiven wechseln – Kundennutzen sehen – Wertschätzung erleben – Gönn' dir Spaß
„Mach´s recht"	– Konflikte problemlösend und sachbezogen angehen – Aufwand / Nutzen berücksichtigen – Eigene Wünsche / Bedürfnisse artikulieren – Offenes Angehen von Problemen
„Streng dich an"	– Kräfte einschätzen – Zuverlässig sein – Ergebnisorientiert arbeiten – Kontinuität – Auf das Wesentliche konzentrieren
„Sei stark"	– Gefühle ausdrücken – Grenzen überschreiten, anderes ausprobieren – Sich fragen: „Was brauche ich, was tut mir gut?"

Abb. 5: Antreiber und deren Hilfestellung nach Vito Kamphaus[8]

Konstruktiver Umgang mit wiederkehrenden Gedanken

Dass Selbstgespräche geführt werden ist täglich zu beobachten, wenn plötzlich ein lautes „Mist" zu hören ist, obwohl kein weiterer Gesprächspartner in Sicht ist. Beim Grübeln werden die Anteile des Selbstgesprächs bei genauerer innerer Achtsamkeit sichtbar, die in der Fachliteratur als „System der inneren Familie" oder als „Inneres Team" bekannt ist.[9,10] Verschiedene Mitglieder dieser imaginären Familien oder Teams melden sich in bestimmten Situationen zu Wort und beleuchten sie von unterschiedlichen Seiten und Aspekten. Dabei werden Parallelen zur täglichen Führungsarbeit von Teams sichtbar, wobei man sich hier jedoch nicht mit Mitarbeitern sondern mit der inneren Pluralität der eigenen Person (mit den eigenen Ichs) auseinandersetzen muss. Oder anders ausgedrückt: Mit den eigenen Freunden in einem selbst. Die erkannten eigenen Meinungen fungieren dabei wie die Positionen von Fußballspielern, bei denen es gilt, sie in der richtigen Aufstellung zu arrangieren, um das selbstbestimmte Ziel zu erreichen. Auch kann das in der Schlange stehen an der Lebensmittelkasse wertvoll sein, indem die Zeit genutzt wird, um seine eigenen Begleiter besser kennen zu lernen.

	Negative Selbstaussagen	Positives Selbstgespräch
1. Vor der Stresssituation	„Das wird schiefgehen…“	„Erst einmal probieren…“
	„Ich weiß nicht, wie ich das schaffen soll…“	„Ich gehe Schritt für Schritt vor…“
	„Du liebe Zeit, was da wieder auf mich zukommt…“	„Ich werde daraus lernen…“
2. In der Stresssituation	„Ich werde schon wieder nervös…“	„Nur ruhig, entspanne dich…“
	„Mein Herz schlägt wie wild…“	„Ich spüre meine Kraft…“
	„Die Angst wird mich überwältigen…“	„Ich kann Erregung nicht verhindern, aber ich werde sie steuern…“
3. Nach der Stresssituation	„Ich habe versagt…“	„Was war besser als ich gedacht hatte…“
	„Das kann ich nie…“	„Jedes Mal, wenn ich das Verfahren einsetze, wird es besser werden…“

Abb. 6: Beispiele für die Veränderung negativer Selbstaussagen in positive Selbstgespräche [12]

Abb. 7: Visualisierungstechniken aus dem Hochleistungssport

Viele Leistungssportler werden professionell gecoacht. Dort ist das Phänomen des „inneren Teams“ längst bekannt, da z. B. bei einem längeren Lauf meist der Kopf entscheidet, wann die Beine nicht mehr laufen. Dazu werden im Anschluss zwei Techniken aus dem Leistungssport vorgestellt.

Positives Denken:

Stetiges Grübeln oder das nicht aufhören wollende Gedankenkarussell, die damit einhergehende Abwertung der eigenen Person, der Lebenslage bzw. anderer Personen bewirkt, dass ein nicht konstruktiver Problemlösungsprozess in Gang gesetzt wird. Negative emotionale Gedanken können dabei nicht hinreichend unterdrückt werden, wie folgendes Beispiel aus der Wegner-Studie zeigt. Nach der Aufforderung „Bitte denken Sie nicht an einen weißen Eisbär in der Arktis“ ist es geradezu unmöglich, nicht an einen weißen Eisbären zu denken. [10] Der Versuch, einen Gedanken aus dem Kopf zu verdrängen, hat eher den gegenteiligen Effekt und der Gedanke setzt sich umso stärker im Gehirn fest. Paul Wegner leitete aus seinen Befunden die Annahme ab, dass Menschen nicht „Nichts“ denken können, sondern Gedanken immer durch andere ersetzen. Gedanken werden, so kann man es umschreiben, unvermeidbar produziert, auch wenn dies nicht gewollt ist. [11]

Negative, wiederkehrende Gedanken können jedoch umgeleitet werden, indem zunächst der automatisch wiederkehrende Gedankenfluss gezielt wahrgenommen wird. Dann wird der Gedankenfluss durch einen Stoppgedanken unterbrochen und mit positiven, lösungsfördernden Gedanken ersetzt wie sie in *Abb. 6* dargestellt sind.

Eine weitere Technik ist die gegenwärtigen negativen Emotionen auf später zu verschieben, diese zu akzeptieren, sie wie mit einem Lautsprecherknopf auf Leise herunter zu regeln oder wie Wolken am Himmel vorüberziehen lassen. [13]

Und fast alle kennen das einfache Beispiel mit dem Wasserglas, worin etwas als halb voll oder halb leer gesehen wird. Und der Ingenieur stellt fest, dass das Glas doppelt so groß ist, wie es eigentlich sein müsste.

Ein gesunder Schuss an Optimismus und positiven Gedanken kann dabei helfen, das Erlebte als sinn- und wertvoll wahrzunehmen. Winston Churchill sagte: „Ein Optimist sieht eine Gelegenheit in jeder Schwierigkeit, ein Pessimist sieht eine Schwierigkeit in jeder Gelegenheit“. Mit aller Wahrscheinlichkeit liegt darin das Geheimnis der sogenannten „Stehaufmännchen“. Sie haben rechtzeitig gelernt die negativen Gedanken schneller abzustellen. [14]

Laotse, ein chinesischer Philosoph aus dem 6. Jahrhundert v. Christus, schrieb einst: “Das was ist, das ist, und erst wie ich damit umgehe ist mein Beitrag zum Leben“. So kann man Begebenheiten und Situationen in vollem Bewusstsein annehmen, sie akzeptieren anstelle sich schweißtreibend dagegen zu wehren. So werden ja auch ein Schnupfen oder das Schwerkraftgesetz als selbstverständlich hingenommen. Die Konsequenzen dieser Vorgehensweise sind dabei bestmöglich und eigenverantwortlich zu Ende zu denken. Die gewonnene Zeit könnte genutzt werden, um z. B. an seiner eigenen persönlichen Weiterentwicklung (z. B. Haltung, Einstellung, Gedankenmuster, Weltanschauung etc.) kontinuierlich zu arbeiten.

Visualisierungstechniken:

Sich ein gewünschtes Ziel in Ruhe und mit allen fünf Sinnen vorzustellen bewirkt einerseits sinngebende Zielklarheit, andererseits kann durch diese Vorgehensweise auch eine signifikante Leistungserhöhung erreicht werden.

Viele Sportler gehen geistig jeden einzelnen Bewegungsschritt mehrfach durch, bevor das Training oder ein Wettkampf beginnen. Dieses mentale Durchlaufen von Situationen bewirkt bekanntlich in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren und dabei die richtigen Schritte einzuleiten. So gehen z. B. einige Ärzte bis zu 60 Operationsschritte in Ruhe als Vorbereitung mit den Instrumenten durch und können dadurch im Vergleich zu anderen Kollegen eine deutlich schnellere Operationszeit erreichen. Parallelen zu den bei Papiermachern bekannten Rüst-, Reparatur- und REFA-Optimierungsworkshops sind offenkundig.

Das positive Hervorrufen von angenehmen Erfahrungsbildern und Visionen kann bewirken, Energie für das Tun im „Hier und Jetzt" zur Verfügung zu stellen. *Abb. 7* zeigt drei Beispiele für solche Visualisierungstechniken.
Die genannten Autosuggestionsbeispiele haben nicht das Verdrängen, das Schönreden oder das Gesundbeten eines Umstandes im Fokus. Vielmehr können sie dazu beitragen, die Zuversicht in das eigene Tun und Handeln zu stärken, das eigene Engagement zu erhöhen und damit genügend Energie zu haben, um eine Sache ins Positive zu drehen.

Gegenwelt: Steigerung der Widerstandskraft

Wie kann es aber nun vermieden werden, überhaupt erst in eine Situation zu geraten, in der uns innere oder äußere Stressfaktoren unter Druck setzen? Dazu gibt es mehrere Konzepte.

Gegenwelt

Gegenwelten sind Gegensätze zur Berufswelt. Sie sind die Steckdosen, um Energie zu tanken und dabei die Akkus zu füllen. Gegenwelten beinhalten Sport, Hobbies, Lesen, Urlaub, Familie und können kürzer oder länger aufgesucht werden.
Werden solche Tätigkeiten wie im Spielmodus eines Kindes ausgeübt und gepaart mit den Erfahrungen eines Erwachsenen, können Widerstandskräfte verstärkt werden. Dies beinhaltet, dass die eigene Zeit nach den eigenen Wünschen genutzt wird und damit keine Verpflichtungen verknüpft werden. Positive Emotionen und nicht rationale Faktoren stehen dabei im Vordergrund.
Wenn jedoch im Urlaub, in der Freizeit beim Sport die Antreiber genauso wie in der Arbeit zugelassen werden, wird es schwer sein, Widerstandskräfte aufzubauen wie das folgende Beispiel zeigt.
Ein Manager hat sich im Club-Med Urlaub bei unterschiedlichen Sportaktivitäten angemeldet. Gemäß seinem Antreiber kann ein Urlaub nur dann gut sein, wenn er vollkommen mit Sportaktivitäten ausgefüllt ist und dadurch sein Selbstwertgefühl gewahrt wird.

Hier wird die Gegenwelt nicht frei ausgelebt, sondern den selben Regeln unterworfen, die schon im beruflichen Alltag gelten.

Netzwerke

Eng mit den Gegenwelten verknüpft ist die sogenannte zweite Identität mit Freunden und Bekannten in berufsnahen und berufsfernen Netzwerken oder Vereinen. Hier können Probleme außerhalb der Arbeitswelt angesprochen werden, um Gedanken und Sorgen auszudrücken, zu konkretisieren und Meinungen, Feedback bzw. Tipps einzuholen. Die eigene Standortbestimmung z. B. in Vereinstreffen (APV, VPM, etc.) ist beruflich möglich.

Klassische Entspannungstechniken

Der Schlaf regeneriert den Körper. Das Niederschreiben wiederkehrender Gedanken auf einen Zettel vor dem Einschlafen bewirkt, dass diese nicht mit in den Schlaf genommen werden. Kurze Ruhepausen während des Tages können helfen, Energie und Gelassenheit für kommende Tätigkeiten zu finden. Laut Studien können mehrere 7-Tages-Urlaube eine bessere Erholung bewirken, als ein längerer Urlaub.[15] Dabei etwas Neues erlernen, oder etwas tun, was man sich schon lange vorgenommen hat, kann ebenso zur tieferen Erholung führen. Klassische Entspannungstechniken wie Autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Atementspannung und andere Arten meditativer Techniken inkl. des Kontemplativen Weges sollen nicht unerwähnt bleiben, werden hier jedoch nicht weiter beschrieben.

Humor, Freude

Der Volksmund besagt „Lachen ist gesund". Kinder lachen bis zu 400 mal pro Tag, Erwachsene 20 mal pro Tag und Tote, da braucht nicht gezählt zu werden, lachen nicht. Lachen ist die sympathische Art, kurz aus sich heraus zu gehen und dabei die Kontrolle über sich selbst verlieren. In Indien kommen Menschen regelmäßig auf Plätzen zusammen, um gemeinsam zwei Minuten zu lachen. Beim Lachen werden durch das Zwerchfell die inneren Organe massiert, der Puls erhöht sich, die Muskeln entkrampfen und Adrenalin wird abgebaut bzw. die Adrenalinausschüttung verlangsamt sich. Dadurch wird vorübergehend Stress abgebaut.
Das freudige Wahrnehmen mit allen Sinnen beim Reisen, beim Essen oder im Familien- bzw. Bekanntenkreis hilft, Energie zu sammeln. Die dabei abgespeicherten positiven Bilder können dann in Stresssituationen abgerufen werden.

Fazit: „Müssen Sie noch oder wollen Sie schon?"

Stress zur vollen Aktivierung aller Energien ist dienlich, wenn kurzzeitig Höchstleitungen erbracht werden müssen. Durch anschließende ausreichende Erholungsphasen regeneriert sich der Körper. Im Arbeitsleben können Führungskräfte die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter beeinflussen und so dafür sorgen, dass keine Situation andauernder Überforderung entsteht, in der solche Erholungsphasen nicht mehr gegeben sind. Durch Zuhören und positive Beziehungsgestaltung können Anzeichen für Burnout erkannt werden. Selbsterkenntnis, Selbstführung und bewusstes Gegensteuern von übertriebenem Antreiberverhalten können generell bei Problemlösungen und der Erreichung von Zielen helfen.
Stress zu vermeiden und ein positives Arbeitsklima aufzubauen, stellt eine zukunftsweisende Aufgabe an alle Führungskräfte dar und kann durch die gezeigten Methoden in der äußeren Arbeitswelt, in der inneren Art des Denkens, sowie mit Hilfe von Gegenwelten umgesetzt werden. Ein effektiveres, leistungsfähigeres Team ist die Folge. Aber auch das Innere Team profitiert davon, wenn Sie daran arbeiten, selbst ihr bester Freund zu werden.

Literaturhinweise

1 www.zeit.de/zeitwissen/umgangmitstress/seite2
2 Kaluza, Gert: Stressbewältigung; ISBN 978-3-662-44015-5
3 https://de.wikiquote.org/wiki/Paul_Watzlawick
4 http://www.cconsult.info/uploads/media/CConsult_Burnout_1009_3.pdf
5 http://www.evangeliums.net/zitate/talmud.htm
6 Steven Covey: First things first, S.85; ISBN 0-684-80203-1
7 Stewart & Jonins: Die Transaktionsanalyse; ISBN 978-345105523-2; http://www.kcgpcm.de/tl_files/kcg/content/pdf/DGTA%20Artikel%20Taibi_Kahler.pdf
8 Dr. Vito Kamphaus, Coachingausbildung, Arbeitsblätter, Starnberg
9 R. Schwartz: IFS Das System der Inneren Familie: Ein Weg zu mehr Selbstführung ISBN 3833474130;
10 http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=93
11 http://www.sciencegarden.de/content/2003-11/denken-sie-nicht-einen-eisbär
12 https://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/48660/Datei/1721/TK-Broschuere-Der-Stress.pdf
13 Mary McClure Goulding: Kopfbewohner oder: Wer bestimmt dein Denken?; ISBN 978-3-87387-790-0
14 www.Zeit.de/Zeit-wissen/kunst des Scheitern-Fehler machen
15 http://www.zeit.de/wissen/gesundheit/2012-07/urlaubspsychologie