

Im Dauerstress sich treu bleiben

Führungskräfte stehen regelmäßig vor zahlreichen Anforderungen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten gilt das ganz besonders. Rahmenbedingungen, die sich ständig ändern, und ein unsicheres Marktumfeld tun ihr Übriges. Dauerstress ist die Folge und das Gefühl, den eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden zu können. Letztlich geht die Freude an der Arbeit verloren. Dem gilt es rechtzeitig entgegenzuwirken.

Nikola Doll

Haben sie öfters das Gefühl, nur noch auf die Anforderungen von außen zu reagieren und damit zunehmend den roten Faden in Ihrer Arbeit und Ihrem Leben zu verlieren? Damit sind Sie nicht allein. Immer mehr Führungskräfte klagen über Dauerstress. Eine Folge davon: Ihre Arbeitszufriedenheit und -motivation sinken. Das spüren auch ihre Mitarbeiter.

Entsprechend wichtig ist es, wenn dieses unguete Gefühl sich einstellt, in einer ruhigen Stunde - allein oder noch besser mit einem Coach - zu reflektieren, „Wer sind denn meine Auftraggeber?“, und dies auf einem Blatt Papier zu notieren (siehe beispielhaft Abb. 1). Ich verspreche Ihnen, es sind überraschend viele - zumindest wenn Sie bei dieser Reflexion nicht vergessen, dass auch Sie selbst und Ihr privates Umfeld Ansprüche an Sie stellen.

Auf dem Schreibtisch türmen sich die Aufgaben

Reflektieren Sie danach im zweiten Schritt, welche Aufgaben fast täglich auf Ihrem Schreibtisch landen. Diese sind meist sehr

vielfältig. Mitarbeiter erwarten eine Entscheidung. Externe Partner und Dienstleister wollen wissen, wie es weitergeht. Das Top-Management der Firma oder deren Eigner wünscht einen Investitionsplan. Führungskräfte bitten Sie, einen Konflikt zu klären. Schlüsselkunden fordern „bessere“ Konditionen. Die benachbarte Schule fragt nach Praktikumsplätzen für ihre Schüler. Und, und, und ...

Rufen Sie sich danach noch einmal in Erinnerung, welche Ziele und Werte Ihnen bei Ihrem Start als Führungskraft wichtig waren und heute noch sind, und bringen Sie diese zu Papier (siehe beispielhaft Infobox 1).

Dem „Teufelskreislauf“ entfliehen

Notieren Sie danach auf einem Formblatt neben Ihren Auftraggebern, was diese von Ihnen fordern bzw. wünschen (siehe Tab. 1). Analysieren Sie anschließend, wie Sie eigentlich gern mit all diesen Anforderungen umgehen würden. Eine häufige Antwort von Führungskräften lautet: „Ich analysiere zunächst,



Abb. 1: Übersicht über die Auftraggeber einer Führungskraft (Beispiel)
(Quelle: Nikola Doll).

1) Für mich wichtige Werte und Ziele

- souverän sein, die Situation beherrschen
- zuverlässig, fair, vertrauenswürdig sein
- handfeste Pläne zum Erreichen der Ziele haben
- die Ziele klar kommunizieren und konsequent verfolgen
- die Mitarbeiter (soweit möglich) in Entscheidungen einbeziehen
- die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entwickeln

Mein Auftraggeber	Was fordert er?	Was bin ich bereit zu tun?
Vorstand		
Kollegen		
Mitarbeiter		
...		
eigener Anspruch		

Tab. 1: Formblatt für die Erwartungen von Auftraggebern (Beispiel)
(Quelle: Nikola Doll).

wer ist der Auftragsgeber, und wie wichtig ist die Beziehung zu ihm für mich? Dann reflektiere ich: Was tut er für mich, und was muss/sollte ich für ihn tun?" Das heißt, die meisten Führungskräfte haben zumindest in der Theorie durchaus einen Maßstab für ihr Handeln. Doch dieser gerät im Alltag oft beim Beantworten der Frage „Was bin ich bereit zu tun?“ in Vergessenheit.

Das permanente „Müssen“ hinterfragen

Eine zentrale Ursache hierfür ist: Viele Führungskräfte haben unbewusst das Credo verinnerlicht, „Aber wenn die Geldgeber ..., dann muss ich doch ...“, „Wenn die Kollegen ..., dann muss ich doch ...“, „Wenn die Kunden ..., dann muss ich doch ...“ usw. Stets *müssen* Sie. Nur der eigene Anspruch - und beispielsweise auch derjenige der eigenen Familie - muss immerzu warten. Entsprechend wichtig ist es, das permanente Müssen zu reflektieren - zum Beispiel mithilfe der Fragen in Infobox 2.

Wenn Sie diese Fragen für sich beantworten, werden Sie - zumindest wenn Sie finanziell schon weitgehend abgesichert

sind - vermutlich zu der Einsicht gelangen: „Faktisch muss ich (fast) nichts. Es ist stets meine Entscheidung, ob ich ...“. Dieses Wissen ermöglicht es Ihnen, die Anforderungen in einem neuen Licht zu sehen. Das heißt auch, Sie können diese neu priorisieren und für sich Regeln formulieren, wie Sie künftig mit unvereinbaren Forderungen umgehen möchten.

Auch auf den „Werteanwalt“ in sich selbst hören

Dabei sollten Sie jedoch keinesfalls den Auftraggeber „eigener Anspruch“ vergessen. Denn auch dieser kann Ihr Verhalten sanktionieren - ähnlich wie Ihre anderen Auftraggeber. Zum Beispiel indem Sie sich danach so richtig mies fühlen, wenn Sie gegenüber einem Mitarbeiter oder externen Partner Ihre ganze Routine und Macht ausgespielt haben und im Umgang mit ihm bis an die Grenze der Fairness gegangen sind.

Entsprechend wichtig ist es, sich des eigenen Anspruchs bewusst zu sein. Stellen Sie sich diesen „inneren Auftraggeber“ - den man auch Ihren „Werteanwalt“ nennen kann - bildhaft vor und analysieren Sie, welche Forderungen dieser an Sie stellt und welchen von ihnen Sie künftig entsprechen möchten.

Danach können Sie sich konkrete Fragen überlegen, mit denen Sie künftig, wenn der Druck steigt, zunächst analysieren, welchen Forderungen Sie wie entsprechen möchten, um zu vermeiden, dass Sie nur noch auf Anforderungen von außen reagieren (siehe beispielhaft Infobox 3). Danach dürften Sie sich für den (Führungs-) Alltag wieder gewappnet fühlen.

Die Einstellung und das Verhalten nachhaltig ändern

Überlegen Sie jedoch trotzdem, ob Sie sich in den kommenden Monaten beim Umsetzen Ihres Vorhabens im Arbeitsalltag von einem externen Sparringspartner mit neutralem Blick regelmäßig coachen lassen. Denn die Praxis zeigt: Ansonsten ist die Gefahr groß, dass Sie in Stresssituationen wieder in Ihre alten, über Jahre antrainierten Verhaltensmuster zurückverfallen und die von Ihnen angestrebten Einstellungs- und Verhaltensänderungen nicht nachhaltig sind.

2) Ein neuer Blickwinkel durch neue Fragen?

- Liegt mein Gefühl im Arbeitsalltag, „Ich muss ...“, auch daran, dass ich annehme, die Geldgeber/Kunden hätten schrecklichere Sanktionsmöglichkeiten als meine Familie?
- Wie sehen die Sanktionen meiner Familie, Freunde usw. aus, auch wenn ich diese nicht sofort spüre?
- Geht es auch um die Frage, welche Konsequenzen ich bereit bin, für meine Entscheidungen zu tragen?
- Kann mich wirklich jemand zu etwas zwingen bzw. nötigen, wenn ich dies nicht will? Lebe ich in einem „freien Land“? Habe ich Handlungs-/Entscheidungsalternativen?

3) Was tue ich, wenn der Druck steigt?

1. Schritt: Ich analysiere, wer sind meine äußeren/inneren Auftraggeber?
2. Schritt: Ich ermittle, was fordern meine Auftraggeber?
3. Schritt: Ich mache mir erneut bewusst: Niemand kann mich zu etwas „zwingen“, wenn ich dies nicht will!
4. Schritt: Ich analysiere, welchen Forderungen möchte ich entsprechen?
5. Schritt: Ich überlege, wie gehe ich mit Forderungen um, zu denen ich „Nein“ sage?

Nikola Doll

Führungskräfte-Trainerin und -Beraterin (www.doll-beratung.de). Außerdem begleitet die Diplom-Soziologin und -Sozialpädagogin mit langjähriger Erfahrung in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung beruflich stark engagierte Personen als Coach bei ihrer persönlichen Entwicklung (www.doll-coaching.de).

