FÜHRUNGSINTELLIGENTER LEADER ALS STRESSMANAGER

Stress gehört zu den Grundübeln der modernen Arbeitswelt. Die psychischen und physischen Belastungen nehmen zu, und damit die Krankenstände. Doch es gibt Lösungen.

Bernd M. Wittschier

Eigentlich sollte das Stress-Wissen in unserer gesundheitsbewussten Gesellschaft recht ausgeprägt sein. Fast täglich lesen und hören wir Berichte, in denen es heißt, dass es positiven Eustress und negativen Disstress gibt, was genau zu tun ist, damit die Gesunderhaltung am Arbeitsplatz möglich ist, und wie jeder von uns mit seinen persönlichen Belastungssituationen, die zum Disstress führen, konstruktiv umgehen kann. Allerdings: In meinen Coachings und Trainings sitzen mir oft Führungskräfte gegenüber, die selbst die eindeutigsten Stresssymptome nicht wahrhaben wollen. Oder sie oft genug sogar verdrängen. Stress, Belastung, das Eingeständnis von Schwäche – all das passt nicht in das Bild der (all)mächtigen Führungskraft, die souverän die Geschicke ihres Teams oder ihrer Abteilung lenkt. Das Problem: So übersieht sie nicht nur bei sich selbst, sondern auch bei den Mitarbeitern, dass der Akku auf Sparflamme läuft. Die fatalen Folgen: hohe Krankenstände, exorbitante Fehlzeiten, geringere Produktivität, mieses Betriebsklima. Was ist zu tun?

Führungsintelligente Leader wissen, dass menschliche und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen einen essentiellen Beitrag zu einem Wohlfühlklima im Finanzinstitut leisten. Darum sehen sie primär den Menschen im Mitarbeiter. Dies geschieht immer noch zu selten, denn ansonsten wären die Zahlen, die die Krankenkassen Jahr für Jahr bezüglich der psychischen und physischen Krankheiten in den Unternehmen melden, andere. Also rate ich den Führungskräften zu überprüfen, ob und inwiefern sie die Prinzipien der wertschätzenden und mitarbeiterorientierten Führung beherzigen und leben. Und inwiefern sie die wertschätzende Haltung sich selbst gegenüber beachten.

Gesunderhaltung muss vor Krankheitsvermeidung gehen. Arbeit darf nicht krank machen, Stressfaktoren müssen reduziert, Burn-out-Maßnahmen präventiv ergriffen werden. Das verlangt allein schon das Arbeitsschutzgesetz. „Wertschätzen Sie schon? Oder führen Sie noch?“ – diese Frage diskutiere ich oft mit Führungskräften.

Erschreckend dabei ist oft das Stress-Unwissen. Darum sind führungsintelligente Leader bestrebt, sich ständig ohne Stress in Sachen Stress fortzubilden. Nur ein erhöhtes Stress-Wissen lässt Führungskräfte die richtigen Maßnahmen ergreifen; dazu ein Beispiel. Es gehört zu den weit verbreiteten Führungs-Irrtümern, es sei vor allem die zeitliche Überbelastung, die zu Stress führe. Aber: Das Stresslevel bei Menschen mit hohen Arbeitsanforderungen unterscheidet sich kaum von dem, das bei Menschen mit deutlich weniger Anforderungen vorliegt. Für Stress sorgt vielmehr fehlende Autonomie: Wenn Mitarbeiter kaum Einflussmöglichkeiten auf ihre Tätigkeiten haben, stellt dies eine große Belastung dar.

Führungskräfte sollten wissen, welche subjektiv-individuellen Stressoren bei Mitarbeitern zu einer Überhitzung führen

Die Führungskräfte in meinen Coachings betreiben in ihrem Verantwortungsbereich oft ein ausgezeichnetes Zeitmanagement. Und das ist auch nicht falsch. Wer aber Stress aufseiten seiner Mitarbeiter reduzieren will, sollte ihnen mehr Kontrollmöglichkeiten einräumen. Selbstbestimmtes Arbeiten lässt uns mit hohen Belastungen oft besser zurechtkommen.

Führungskräfte sollten zudem wissen, welche subjektiv-individuellen Stressoren bei ihnen zu einer Überhitzung führen. Beachtenswert ist: Ein Stressor, der von Herrn Müller als belastend empfunden wird, wirkt bei dem Kollegen wie ein positiver Adrenalinschub. Darum gehört zu einer erfolgreichen Stressbewältigung die intensive Ursachenforschung: Die Stressquellen-Suche verschafft der Führungskraft eine fundierte Grundlage, auf der sie ihre jeweiligen subjektiven Belastungsstressoren effektiv bekämpfen kann.

Dabei lohnt der Blick auf die intuitiv ergriffenen Stressbekämpfungstechniken: Wem es im Privatbereich mit einem Spaziergang gelingt, Stress abzubauen, sollte versuchen, diese Methode auf den Job zu übertragen. Wir brauchen nach belastenden, hektischen und angespannten Situationen unbedingt Phasen der Entspannung und des Innehaltens, um den leeren Akku aufzuladen. Verantwortungsbewusste Leader sehen sich in der Pflicht, nicht allein für sich nach Entspannungsmöglichkeiten zu suchen, sondern dies auch den Mitarbeitern zu ermöglichen. Warum also kein Gesundheits-Meeting durchführen? Es werden so viele Konferenzen und Meetings veranstaltet, deren Sinn- und Zweckhaftigkeit zumindest diskutabel ist – führungsintelligent ist es, mit den Mitarbeitern in einen regelmäßigen Gesundheitsdialog einzutreten. Hier wird neben mitarbeiterindividuellen Lösungen gemeinsam besprochen, welche Initiativen helfen, den Abteilungs-Stress zu mindern.

Wichtig ist, die Problematik offen ansprechen zu können. Das ist leichter gefordert als umgesetzt und lässt sich häufig nicht von heute auf morgen realisieren, ist doch ein tieferes Vertrauensverhältnis zwischen und unter den Mitarbeitern und Führungskräften Voraussetzung. Werden im Gesundheitsdialog Überforderungs- oder auch Unterforderungssituationen festgestellt, ist ein frühzeitiges Eingreifen möglich. Wird das Gespräch erst gesucht und geführt, wenn der Stress und der Druck überhandnehmen, ist es meistens zu spät.

Führungsintelligente Leader sorgen dafür, dass sie selbst und die Mitarbeiter Resilienz aufbauen, also ihre Widerstandskräfte so weiterentwickeln, dass sie mit unvermeidlichen Stressfaktoren und Stresssituationen konstruktiv umgehen können. Einige Beispiele dafür – zuerst: Oft führt bereits eine kleine Veränderung in den Arbeitsprozessen zu einer Stressminderung. Da solche Maßnahmen alle betreffen, bietet es sich an, die entsprechenden Aktionen in dem erwähnten Gesundheitsdialog zu thematisieren. Wenn Überforderung offen angesprochen wird, ist es möglich, dass etwa ein Berater, der gerade Zeit hat, dem Kollegen bei der Neukundenakquisition aushilft.

Zum zweiten sollte den Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben werden – auch mit der Unterstützung des führungsintelligenten Leaders –, zum Beispiel Einstellungen und Gewohnheiten, die Stress nach sich ziehen, zu verändern. Wir sprechen in diesen Fällen von kognitivem Stressmanagement. Wenn ein Mitarbeiter etwa als Kontrollfreak zum Perfektionismus neigt und sich so ständig unter Druck setzt, wäre zu überlegen, wie ihm das Team helfen kann, sich vom übertriebenen Perfektionismus zu verabschieden.

Der Leader kann zum Aufbau und zur Stärkung der Widerstandskräfte beitragen, indem er mitarbeiterorientiert führt

Eine weitere Maßnahme besteht darin, bei der Führungsarbeit die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Der Leader achtet beim dominanten Berater darauf, dass dieser sein Autonomiestreben und seinen Drang nach freiheitlicher Entfaltung ausleben kann, während er den Berater, dem es am Arbeitsplatz um Sicherheit und Kontinuität geht, in Veränderungsprozessen unterstützt.

Hohe Fehlzeiten haben einiges mit dem Führungsstil der Führungskraft zu tun. Zum Glück gilt umgekehrt: Der Leader kann zum Aufbau und zur Stärkung der Widerstandskräfte beitragen, indem er mitarbeiterorientiert führt und den Mitarbeitern ehrliche Wertschätzung entgegenbringt. Mit seinem Verhalten und seinen Entscheidungen trägt der Leader dazu bei, dass die Teams und Mitarbeiter den Arbeitsplatz „Finanzinstitut" als Wohlfühlzone erleben dürfen.

Weitere Tipps für den Umgang mit Stress

- Prüfen Sie, welche Stressoren Sie beeinflussen können. Ist er durch Sie selbst ausgelöst, können Sie Gegenmaßnahmen ergreifen.
- Ist die Ursache der stressigen Belastungssituation durch Sie nicht beeinflussbar, ist es besser, sich damit zu arrangieren und Stressbewältigungstechniken zu nutzen, um sie erträglich zu gestalten.
- Ist es möglich, eine „Stresspause" einzuführen? Fünf bis zehn Minuten genügen in der Regel.

Dr. Bernd M. Wittschier, 4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erftstadt, berät und coacht seit über zwanzig Jahren erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen.
Kontakt: b.wittschier@423gmbh.de, www.423gmbh.de