



STRESSMANAGEMENT IST KEIN HEXENWERK

## Flow-Zustand statt Burnout – die Widerstandskräfte stärken

„Generation Burnout“, „Ausgebrannt – Das überforderte Ich“, fast die Hälfte aller „Arbeitnehmer unter Dauerdruck“, „Wenn der Job das Leben frisst“: Das sind nur einige der Titelgeschichten und Überschriften aus Magazinen wie SPIEGEL und FOCUS, die zeigen: Wir entwickeln uns zu einem Volk der Erschöpften. Was tun? Werteorientierte Führungskräfte im IT-Bereich unterstützen ihre Mitarbeiter als Führungscoachs dabei, den Flow zu finden, den Bereich zwischen Über- und Unterforderung, in dem das Arbeiten einfach Spaß macht und Spitzenleistungen möglich sind.

### Stress verursacht

#### Milliardenschäden und Demotivation

Ein paar Zahlen belegen die Brisanz der Herausforderung: Das Robert Koch-Institut meldet, über vier Millionen Deutsche fühlten sich ausgebrannt. Krankheitstage und Fehlzeiten schießen in die Höhe – sie haben von 1989 bis 2009 um 76 Prozent zugenommen. Vor allem die psychischen Erkrankungen nehmen zu. Nach dem Wissenschaftlichen Institut der AOK lagen die Kosten für Prävention und Gesundheitsschutz der Firmen im Jahr 2011 bei fast 5 Milliarden Euro. Bezüglich der Arbeitsunfähigkeitstage liefert der BKK-Gesundheitsreport ähnlich erschreckende Zahlen. Auch in der IT-Branche werden Geld, Arbeitskraft, Mitarbeiter-Power und Motivation geradezu fahrlässig durch gesundheitliche Probleme der Menschen

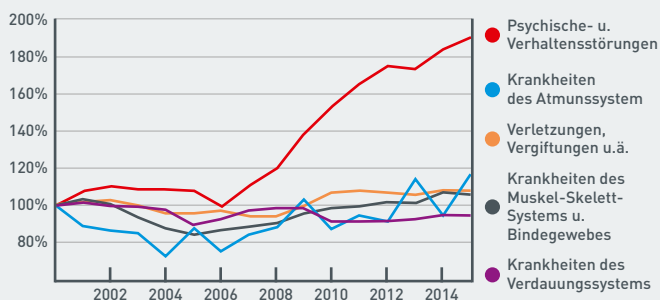
vergeudet. Dies kann nicht im Interesse erfolgs- und gewinnorientierter Unternehmen sein, die genau wissen, dass sich unternehmerische Ziele nur mit gesunden und engagierten Menschen verwirklichen lassen, die motiviert und begeistert das Beste für ihr Unternehmen leisten können – und vor allem auch wollen. Wie lässt sich ein Stressmanagement realisieren, mit dem Stress- und Burnout-Prävention möglich ist und der Aufbau von Resilienz, also von Widerstandsfähigkeit und Widerstandskraft, gelingt?

### Stressprävention als unternehmerischer Überlebenskampf

Ein professionelles Stressmanagement ist nicht nur wegen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers notwendig.

▶ **Entwicklung der Fehlzeiten bei Berufstätigen**

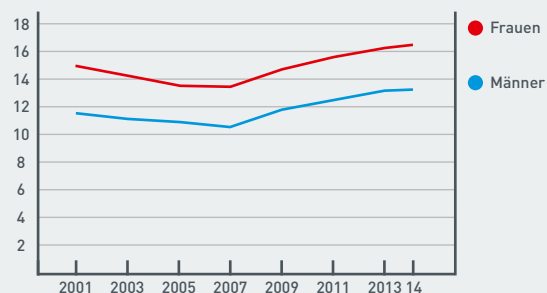
(Fehltag im Jahr 2000=100%)



Quelle: Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2016

▶ **Arbeitsunfähigkeitstage je Versicherungsjahr**

(2001 bis 2014 nach Geschlecht)



Quelle: Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2015

Auch knallharte betriebswirtschaftliche Überlegungen führen zu der Schlussfolgerung: Hier muss dringend etwas geschehen. Depressive, demotivierte und kranke Mitarbeiter leisten nicht das, was sie leisten könnten. Das gilt

übrigens auch für die Führungskräfte. Hinzu kommt: Das Arbeitsschutzgesetz verlangt von den Unternehmen, mit der Arbeit verbundene Gefährdungen zu ermitteln und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Folge der 2014 erlassenen Verordnung zur „Gefährdungsbeurteilung“ ist, dass jeder Arbeitsplatz daraufhin analysiert werden muss, ob er psychische Belastungen wie Stress und Druck verursacht. Das Problem: Die wenigsten Firmen haben die Auflage der Gefährdungsbeurteilung erfüllt – sie kennen keine Tools, mit denen sich analysieren lässt, welche Faktoren bei einzelnen Mitarbeitern zu Stress führen. Unternehmen, die keine Prävention betreiben, setzen sich gleich mehrfach selbst unter Stress. Sie ächzen unter den enormen Kosten und Nachteilen, die durch Fehlzeiten und innere Kündigung entstehen. Überdies begeben sie sich der Möglichkeit, mit engagierten Mitarbeitern ambitionierte Unternehmensziele zu erreichen sowie Marktanteile zu sichern und zu gewinnen. Stressprävention und Stressbekämpfung sind eine Frage des unternehmerischen Überlebens. Unternehmen hingegen, die dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter im Flow-Kanal wirken können, erhöhen Produktivität, Umsatz und Gewinn und tragen zu Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität bei.

▶ **Gefährdungsbeurteilung und Stressfaktoren analysieren**

Mit dem webbasierten Tool RELIEF®, das von der Deutschen Gesellschaft für Stressmanagement (DGFS), Köln, und der Scheelen® AG, Waldshut-Tiengen, entwickelt wurde, lassen sich psychische Gefährdungspotenziale erfassen. Dazu werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Mit Hilfe eines Ampelsystems erkennen Unternehmen, ob und wo Handlungsbedarf besteht und Mitarbeiter unterstützt werden müssen.

Die Autoren dieses Artikels sind zertifizierte Berater für die „INSIGHTS®-Analyse Stressquotient“, mit der sich eine Stressfaktorenanalyse durchführen lässt.

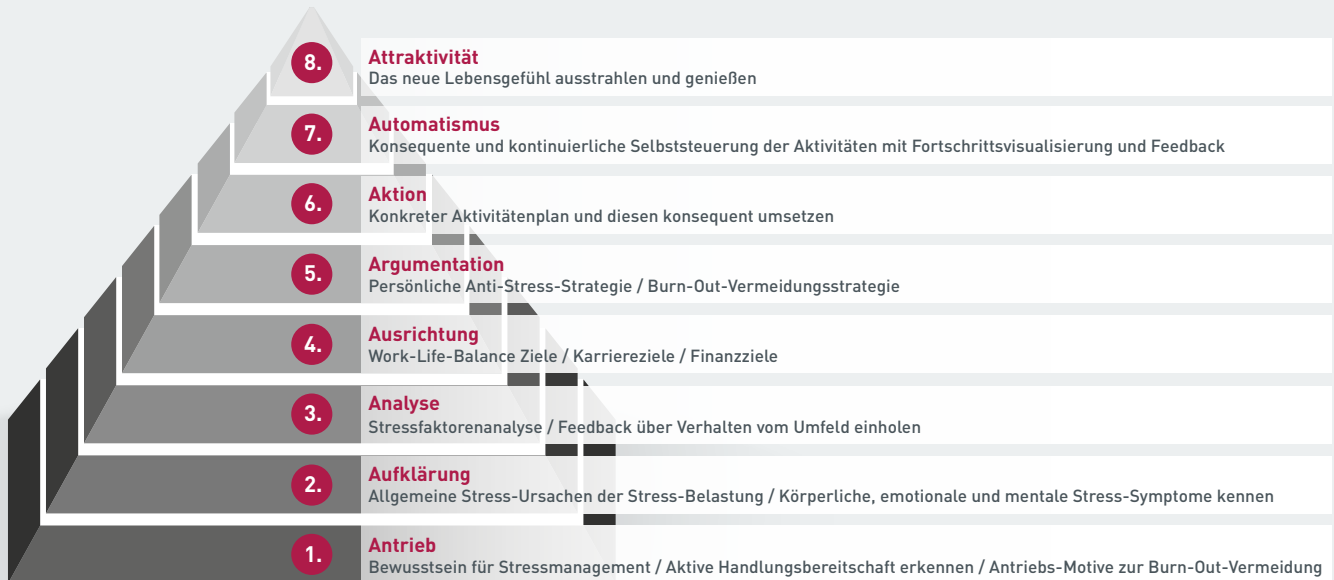
In sieben Bereichen wird festgestellt, in welchem Ausprägungsgrad ein Mitarbeiter unter Stress leidet. Aus der Faktorenanalyse lässt sich ableiten, welche Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden sollten.



**Mit 8A-Stressmanagementprozess zu sich selbst finden**

Die LESCH-CONSULT-Erfahrungen zeigen, dass es der 8A-Stressmanagementprozess ist, mit dem sich bei Mitarbeitern, aber auch bei Ihnen diejenigen Kompetenzen und Ressourcen aufbauen und stärken lassen, die einen produktiven und konstruktiven Umgang mit Stress erlauben.

## ► Der 8A-Stressmanagementprozess nach LESCH-CONSULT



Die 8A-Pyramide zeigt: Bei dem Stressmanagementprozess handelt es sich um einen komplexen Ablauf, der dazu führt, dass Menschen ihre Tätigkeit (wieder) lieben und völlig in ihr aufgehen können – genau das ist nach Mihaly Csíkszentmihályi der Flow-Zustand, ein Zustand des Fließens, bei dem wir die Zeit und alles um uns herum vergessen und zu uns selbst finden. Dieser Zustand geht oft mit den Gefühlen der überfließenden Freude, der Selbstvergessenheit und der Ekstase einher: Wir können nun auch Außergewöhnliches leisten.

### Entspannung und Anspannung im Wechsel

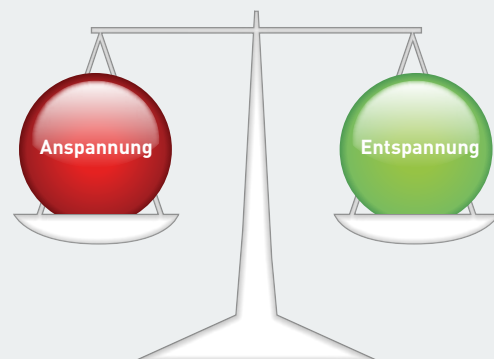
Stress am Arbeitsplatz wird definiert als negative körperliche und emotionale Reaktionen auf Anforderungen des Jobs, denen sich Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und Ressourcen nicht gewachsen fühlen. Gerade im schnelllebigen IT-Bereich, in dem bereits morgen nicht mehr das gilt, was gestern erfunden wurde und heute Standard ist, sind rasante Veränderungsprozesse die Regel.

Ein Projekt jagt das andere, Mitarbeiter stecken fest in Deadlines, Milestones und Zielvorgaben. Die ständige Verfügbarkeit der Menschen, von denen verlangt wird, dass sie stets erreichbar und einsetzbar sind, gehört in der IT-Branche zum hektisch-stressigen Alltag, der die Menschen zu überrollen droht.

Ein elementarer Baustein des 8A- Stressmanagementprozesses ist die ausgewogene Balance zwischen den Phasen der Anspannung und der Entspannung. Die Mitarbeiter – und auch Sie – müssen die Möglichkeit

haben, den Akku immer wieder neu aufzuladen und die Widerstandskräfte zu stärken. Gehen Sie mit Ihren Mitarbeitern auf die Suche nach den individuellen „emotionalen Tankstellen“, an denen sie nach herausfordernden Druck-situationen abschalten und relaxen können.

### ► Die Stress-Balance-Waage



- Anforderungen
- Herausforderungen
- Stressoren
- Leistungsdruck

- Freude & Spaß
- Abschalten, Relaxen
- Energie aufladen
- Ruhe & Harmonie

Bedenken Sie dabei: Diese emotionale Tankstelle sieht bei jedem Menschen anders aus – der eine geht spazieren, der andere ins Museum, der dritte nutzt eine bewährte Stressbewältigungstechnik.

Als Führungskraft sorgen Sie dafür, dass jeder körperlich und mental entspannende Pausen in seinen Berufsalltag einbauen und seine verschiedenen Lebensbereiche ausbalancieren kann. Wir leben nicht nur, um zu arbeiten. ►



► **8-Punkte-Check: Wie ausgereift ist Ihr Stressmanagement?**

- ✓ „Ich halte Stress, Burnout und Work-Life-Balance für Modethemen.“
- ✓ „Stresssituationen kann man in unserer modernen Arbeitswelt kaum beeinflussen.“
- ✓ „Ich kenne nur wenige/keine Stressvermeidungs- und Stressbewältigungstechniken.“
- ✓ „Ich kann nicht genau sagen, was bei meinen Mitarbeitern und mir Stress auslöst.“
- ✓ „Ich kenne Anti-Stress-Strategien, weiß aber nicht, wie ich sie beim Selbstmanagement und bei der Mitarbeiterführung ein- und umsetzen kann.“
- ✓ „Anspannung während der Arbeit ist normal. Entspannung ist etwas für den Feierabend.“
- ✓ „Ich suche nach einem Weg, meine Selbststeuerung zu verbessern und mein Verhalten zu verändern, um angemessen mit belastenden Situationen umgehen zu können.“
- ✓ „Ich habe noch nie so etwas wie einen Flow-Zustand erlebt. Meine Mitarbeiter und ich möchten ihn kennenlernen!“

Jede Zustimmung ist ein Hinweis darauf, Ihr Stressmanagement zu optimieren.

**Stressdosis verringern und Sinn stiften**

Analysieren Sie zudem, zu welchem Stresstyp ein Mitarbeiter gehört. Unter welchen persönlichen Stressoren leidet er, in welchen Belastungssituationen zeigt er die typischen Folgen des blockierenden Disstress? Wiederum gilt das Prinzip der Individualität: Ein Stressor, von dem einen als belastend empfunden, wirkt bei dem anderen als positiver Adrenalinschub. Hilfreich bei der Stressbewältigung ist darum die Ursachenforschung und die Beantwortung folgender Fragen:

- „Ist der Stressor durch mich selbst ausgelöst und kann ich ihn beeinflussen?“
- „Wird der Stressor durch eine andere Person verursacht und kann ich ihn trotzdem (wie) beeinflussen?“

So lassen sich vermeidbare Stressoren von vornherein ausschließen, die Stressdosis kann verringert werden. Als Führungskraft gehören außerdem Ihr Menschenbild und Ihr Führungsstil zu den Faktoren, mit denen Sie Stress vorbeugen können.

So gut wie immer ist es der menschenzugewandte und situationsorientierte Führungsstil, mit dem es gelingt, einen sinnstiftenden Arbeitsplatz zu kreieren, an dem sich die Menschen ernst genommen und wohl fühlen. Akzeptieren Sie Ihre Mitarbeiter als einzigartige Individuen, erarbeiten Sie gemeinsam mit ihnen aktivitätenbasierte Zielvereinbarungen, mit denen sie sich einverstanden erklären.

Ihre Mitarbeiter setzen dann ihre Kompetenzen und Talente gerne ein – zu ihrem eigenen Wohl, aber auch zum Wohl des Unternehmens.



**Der Autor**

Dipl.-Wirtschaftsingenieur Elmar Lesch ist Inhaber der Unternehmensberatung für Vertrieb, Marketing und Potenzialentwicklung LESCH CONSULT mit Sitz in Würzburg. Das Unternehmen unterstützt mit seiner ganzheitlichen, innovativen 5P-Methodenkompetenz die Potenzialentwicklung von Personal, Prozessen, Produkten, Potenzialkunden und Projekten.

Die Kernkompetenz liegt in der strukturierten und ergebnisorientierten Umsetzung durch Beratung, Training, Coaching und Projektmanagement.

**LESCH | CONSULT**

► [www.lesch-consult.de](http://www.lesch-consult.de)