



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im **DIALOG**

4 | November 2014

Recht

Zeitgemäßes Kleid oder alte Klamotte? -
Körperschaftsstatus für Kirchen und
Religionsgemeinschaften

Finanzen

Finanzierung von diakonischen, caritativen
und kirchlichen Unternehmen -
Betriebswirtschaftliche Grundlagen
der Finanzierung, Teil 1

Energie und Umwelt

Das Beste herausholen: Optimierung
der Wärmeerzeugung -
Energieeffizienz in kirchlichen
Einrichtungen

Qualitätsmanagement

Praktische Schritte der
Qualitätsentwicklung -
Organisches Qualitäts-
Management® für kirchliche
Werke und Organisationen, Teil 2

Informationstechnologien

Den Alltag revolutionieren -
Tablets als Hilfsmittel für Menschen
mit Behinderung

**Facility- und Immobilien-
management**

Bedarfsplanung - Basis effizienter und effek-
tiver Mittelsteuerung am Beispiel kirchlicher
Gesundheitsbauten



Personalmanagement

**Arbeitszeitmodelle für Fach- und
Führungskräfte in Kirche
und diakonischen Einrichtungen**

Dem Stress auf der Spur!

Stressprävention und Stressbewältigung durch achtsame Führung

Ein Beitrag von Hildegard Hartmann

Arbeitsverdichtung, Flexibilität und Multitasking erzeugen bei vielen Führungskräften und Beschäftigten zunehmend Druck. Ein deutlicher Anstieg bei Fehlzeiten und Frühberentungen sind häufig die Folge seelischer Leiden. Psychisch bedingte Erkrankungen sind mittlerweile die drittgrößte Krankheitsgruppe in Deutschland und die häufigste Ursache für Frühberentungen. Lagen die direkten Krankheitskosten für Unternehmen und Volkswirtschaft 2009 bei ca. 29 Milliarden Euro, könnten sie laut Berechnungen bis 2030 auf 32 Milliarden anwachsen. Gleichzeitig stiegen die Produktionsausfallkosten: von knapp 4 Milliarden in 2008 auf 5,9 Milliarden in 2011.¹

Die Situation ist also besorgniserregend, das Phänomen seit langem bekannt. Die Medien berichten regelmäßig - fast inflationär - zum Thema Stress und Burnout. In vielen Unternehmen wird bereits aktives Gesundheitsmanagement betrieben. Den zunehmenden Bedarf an Stressbewältigungsstrategien erfahre auch ich in meiner langjährigen Praxis als Beraterin, Trainerin und Coach in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und öffentlichen Institutionen. Wege aus der Stressfalle bieten individuelle Bewältigungsstrategien und eine achtsame Mitarbeiterführung.

Was sind die typischen Belastungen am Arbeitsplatz?

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) berichtet 2013 aus dem Stressreport Deutschland 2012: Als belastend nehmen 34 Pro-



Abb.: Colourbox

Führungskräfte sollten die eigenen Stressoren und das eigene Stressverhalten kennen

zent der Beschäftigten vor allem das Auftreten von starkem Termin- und Leistungsdruck wahr. Ebenfalls als störend werden Arbeitsunterbrechungen (26 %) und die gleichzeitige Bearbeitung von verschiedenen Aufgaben (18 %) empfunden.

Zudem nimmt gefühlter Stress zu: Für 43 Prozent der Erwerbstätigen haben Stress und Arbeitsdruck in den vergangenen zwei Jahren zugenommen. Dabei sind Führungskräfte (48 %) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (40 %) in etwa gleichem Maße betroffen. Die Ausprägungen des Stress sind jedoch sehr unterschiedlich: 19 Prozent der Befragten berichten von einer quantitativen Überforderung, 13 Prozent dagegen von einer qualitativen Unterforderung.

Ein weiterer Stressor ist eine Ausweitung der Arbeitszeit in den

Erholungs- und Freizeitbereich. 30 Prozent der Beschäftigten arbeiten länger als 40 Stunden in der Woche. Für 38 Prozent gehört das Arbeiten an Sonn- und Feiertagen zur Normalität. Außerdem verzichten 26 Prozent der Erwerbstätigen häufig auf ihre Pausen, um den Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Führungskräfte stehen dabei unter besonderem Druck: 73 Prozent der Führungskräfte arbeiten an Samstagen und 46 Prozent der Führungskräfte haben Probleme, Beruf und Privatleben zu vereinbaren.²

Führungskräfte stehen vor einer doppelten Herausforderung!

Aktuelle Studien belegen, dass Beschäftigte, die im Alltag häufig durch Vorgesetzte unterstützt werden, seltener unter gesundheitlichen Beschwerden leiden. Aber Führungskräfte haben täglich

¹Quellen: BKK Gesundheitsreport 2012; Deutsche Rentenversicherung Bund; BMAS/BAuA: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011; Statistisches Bundesamt

²Quelle: BAuA (2013): Stressreport Deutschland 2012

viele Anforderungen zu erfüllen, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihr Team zu tragen. Und sie müssen auf ihre eigene Gesundheit und die Balance von Beruf und Familie achten. Somit stehen Führungskräfte in doppelter Weise vor der Herausforderung dem Stress zu begegnen, im Hinblick auf ihr Team und auf sich selbst.

Hilfreich ist es, das eigene Stresserleben und Verhalten zu verstehen, die Stresskompetenz zu fördern und sich selbst achtsam zu führen. Führungskräfte können durch eine achtsame Führung in ihrem Team Belastungen und Stress erkennen und abbauen. Dabei ist es von Bedeutung Wechselwirkungen zwischen dem eigenen Verhalten und dem der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sehen und zu berücksichtigen. Vorgesetzte, die „gesund Führen“, verfügen über eine ausgeprägte Sozialkompetenz und fördern die eigene Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit sowie die ihrer Mitarbeitenden. Hierbei ist ihnen wichtig, die individuellen und sozialen Bedürfnisse soweit wie möglich in Einklang mit den Zielen der Organisation zu bringen.

Dem Stress auf der Spur - was ist eigentlich Stress?

Der Begriff Stress (engl. stress: Druck, Anspannung) bezeichnet ganz allgemein einen psychischen und körperlichen Anspannungszustand, der durch eine Vielzahl körperlicher und seelischer Reize (Stressoren) ausgelöst werden kann. Zu den Ursachen und Wirkungen gibt es unterschiedliche Theorien. Erste Theorien (Cannon 1930, Selye 1950) waren eher physiologisch orientiert und gingen davon aus, dass unser Organismus durch Stress in eine Art Alarmbereitschaft versetzt wird. Hierauf erfolgen verschiedene körperliche

Reaktionen wie z.B. der Angriffs- oder Fluchtimpuls, Veränderungen des Nervensystems und endokrine Reaktionen. Durch einen Mangel an Ausgewogenheit zwischen Anspannungs- und Entspannungsphasen kann es demnach zu zeitweisem oder auch chronischem Stress mit gesundheitsgefährdenden Folgen kommen.

Neuere Theorien, und ich beziehe mich hier auf das transaktionale Stressmodell von Richard Lazarus (1974), haben diese Theorie erweitert und erklären Stresssituationen als komplexe Wechselwirkungsprozesse zwischen den Anforderungen der Situation und der handelnden Person.



Das Lazarus-Stressmodell

Der entscheidende Unterschied dabei ist, dass nicht allein die (objektive) Beschaffenheit der Reize oder Situationen für die Stressreaktion von Bedeutung sind, sondern deren (subjektive) Bewertung durch den Betroffenen.

Primäre Bewertung von Stress

- Stress als Herausforderung in Situationen (challenge) - scheint bewältigbar zu sein oder
- Stress als Bedrohung (threat) - ein Schaden wird erwartet oder
- Stress als Schädigung/Verlust (harm/loss) - der Schaden/Verlust ist bereits eingetreten

Sekundäre Bewertung von Stress und Stressbewältigung

In der zweiten Bewertung wird überprüft, ob die Situation mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden kann. Wenn die Ressourcen als nicht ausreichend eingeschätzt werden, wird eine Stressreaktion ausgelöst. Die Bewältigungsstrategien, die anschließend entwickelt werden, sind von der Situation, den kognitiven und persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten sowie den bisherigen Erfahrungen der jeweiligen Person abhängig. Stress kann also als positiv oder negativ in Abhängigkeit von der Bewertung und den Möglichkeiten einer produktiven oder non-produktiven Stressbewältigung empfunden werden.

Wenn die Stressreaktionen und die Stressbewältigung individuell sind, dann gibt es entsprechend auch wirksame Möglichkeiten der individuellen Stressbewältigung.

Was können Führungskräfte ganz konkret tun, um den vielfältigen Herausforderungen oder „dem Stress“ produktiv zu begegnen?

Achtsame Selbstführung erlernen und trainieren

Bevor sich Führungskräfte der Thematik der achtsamen Mitarbeiterführung widmen, rate ich ihnen zunächst, sich mit dem eigenen

Stressverhalten und den Wechselwirkungen von Person und Situation auseinanderzusetzen, um dem eigenen Stress auf die Spur zu kommen. Hierbei gilt es nicht nur die berufsbezogenen Stressoren, sondern auch die Wechselwirkungen mit privaten Belastungen, d.h. die Work-Life-Balance in den Blick zu nehmen. Gezieltes Coaching und Training können hierbei eine hilfreiche Unterstützung bieten.

Ziele und Inhalte von Coaching und Training:

- Bewusstsein für das eigene Stresserleben entwickeln.
- Produktives und non-produktives Stressverhalten verstehen und erkennen.
- Individuelle Situation von arbeitsbezogenen und privaten Stressoren und Stressverhaltensmustern analysieren.
- Eigene Stressoren verstehen, bewerten und Stressverhalten bestimmen.
- Eigene Ressourcen erkennen, wirksame Strategien im Umgang mit belastenden Situationen erlernen und zur Stressprophylaxe nutzen.
- Erlernen konkreter Strategien zur kurzfristigen und langfristigen Stressbewältigung, um Stresskompetenz aufzubauen.

Die Vorgehensweise konkret

In meinen Coachings und Trainings arbeite ich besonders mit dem „persolog@Stress-Modell“, einem praxiserprobten Modell des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Teilnehmenden von Seminaren und Coachings erhalten von mir hierzu umfangreiche Mate-

rialien, Arbeitsblätter, Checklisten, Hintergrundinformationen sowie ein Stress-Profil für die persönliche Bearbeitung. Zunächst geht es darum, die individuellen Stressoren zu identifizieren und das eigene Stressverhalten zu analysieren, um dann konkrete Maßnahmen der kurzfristigen und langfristigen Stressbewältigung abzuleiten und deren Umsetzung zu planen.

Schritt 1: Berufsbezogene und private Stressoren identifizieren

Anhand einer systematischen Analyse werden die wichtigsten individuellen Stressoren ermittelt und ein Stress-Profil erstellt.

Zu den arbeitsbezogenen Stressoren gehören: Übermäßige Kontrolle, Überforderung / Unterforderung, Mangelnde Unterstützung, Starker Verantwortungsdruck, Unklare Aufgabenverteilung, Arbeitsplatzunsicherheit / Konkurrenzdruck, Soziale Konflikte am Arbeitsplatz, Mangelnde Anerkennung, Mangelnder Entscheidungsspielraum, Hohe Eigenansprüche, Mangelnder Handlungsspielraum

Zu den privaten Stressoren zählen: Familie, Partnerschaft, Gesundheit, Soziale Beziehungen, Finanzielle Sicherheit, Haushalt, Selbstkonzept, Elternschaft

Schritt 2: Erstellen einer persönlichen Stresslandkarte

Dann gilt es das eigene Stressverhalten systematisch unter die Lupe zu nehmen und typisches Verhalten, in Stress-Situationen zu verstehen.

Typisches Stressverhalten

Das „Sei perfekt Denken“. Es macht insbesondere Leistungssituationen zu Stresssituationen. Für solche Menschen sind Gedanken charakteristisch wie:

- Es ist nicht akzeptabel, wenn ich eine Arbeit nicht schaffe.
- Ich muss immer für meinen Betrieb da sein.
- Es gibt nichts Schlimmeres, als Fehler zu machen.
- Auf mich muss hundertprozentiger Verlass sein.
- Ich muss immer alles richtig machen.

Das „Sei beliebt Denken“ macht konflikthaltige zwischenmenschliche Leistungssituationen zu Stresssituationen. Für solche Menschen sind Gedanken typisch wie:

- Ich will andere nicht enttäuschen.
- Es ist schrecklich, wenn mir andere böse sind.
- Ich muss mit allen Menschen gut auskommen.
- Es ist schlimm, wenn andere mich kritisieren.
- Es ist wichtig, dass mich alle mögen

Das „Sei stark Denken“ macht Situationen eigener Hilfsbedürftigkeit und Schwäche zu Stresssituationen. Solche Menschen hegen Gedanken wie:

- Am liebsten mache ich alles selbst.
- Starke Menschen brauchen keine Hilfe.
- Wenn ich mich auf andere verlasse, dann bin ich verlassen.
- Ohne mich geht nichts.
- Es ist schrecklich, auf andere angewiesen zu sein.



Abbildung: persolog GmbH

Das „Sei vorsichtig Denken“ macht unkontrollierbare unsichere Situationen zu Stresssituationen. Für solche Menschen sind Gedanken bezeichnend wie:

- Es ist schlimm, wenn etwas nicht so verläuft, wie ich es plante.
- Ich muss alles unter Kontrolle haben.
- Bei Entscheidungen muss ich mir hundertprozentig sicher sein.
- Ich muss ständig daran denken, was alles passieren könnte.
- Es ist schlimm, wenn ich nicht weiß, was auf mich zukommt.
- Ich werde meinen Lebensstandard nicht halten können.

Das „Ich kann nicht Denken“ macht Situationen, in denen unangenehme Aufgaben, eigene Anstrengung oder Frustration drohen, zu Stresssituationen. Für solche Menschen sind Gedanken typisch wie:

- Ich halte das nicht durch.
- Ich werde versagen.
- Ich schaffe das nicht.
- Ich halte diesen Druck nicht aus.

- Probleme und Schwierigkeiten sind einfach nur fürchterlich.
- Man wird mir aufgrund meiner Krankheit kündigen.
- In meinem Alter finde ich keinen neuen Arbeitsplatz.

Schritt 3: Bewältigungsstrategien ableiten und umsetzen

Aufgrund der identifizierten Stressoren und des individuellen Stressverhaltens werden brauchbare und praktikable Lösungen für die Stressbewältigung abgeleitet und geplant.

Methoden der kurzfristigen Stressbewältigung

Folgende Methoden wirken kurzfristig stressreduzierend, wenn der Stress in einer akuten Situation nicht ausgeschaltet, minimiert oder vermieden werden kann:

- Ablenkung durch Wahrnehmungslenkung auf innere Bilder, äußere Reize oder eine kurze Pause einlegen,
- Spontanentspannung durch langsames, rhythmisches Atmen,

- positive Selbstgespräche oder wenn möglich
- „Dampf ablassen“.

Methoden der langfristigen Stressbewältigung

Sie wirken langfristig und gezielt auf die Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit Stressursachen hin. Die eigene Belastbarkeit wird erhöht, stabiles positives Verhalten aufgebaut und die Möglichkeiten der eigenen Bewertung von Stress-Situationen werden modifiziert.

Hierzu einige Beispiele:

Strategien zum Abbau berufsbezogener Stressoren einsetzen: „Ungestörte“ Zeiten planen, Telefonate, E-Mails blockweise bearbeiten, Prioritäten setzen, Aufgaben delegieren, Rollenklarheit als Führungskraft verbessern etc.

Kognitive Strategien entwickeln: Die eigene Einstellung, Erwartungen an andere, Überzeugungen, Glaubenssätze etc. überdenken und verändern.

Soziale Unterstützung/soziale Netzwerke fördern: Kollegialität, Freundschaften, das soziale Netzwerk pflegen, Kollegen um Hilfe, Feedback bitten etc.

Problembezogene Strategien erlernen: Persönliche Zeitplanung optimieren, Aufgaben gezielter strukturieren, Work-Life-Balance verbessern, bewusst Zeit für Familie und Partnerschaft nehmen, „Nein-Sagen“ üben etc..

Genussbezogene Strategien aneignen: Sich etwas Gutes tun, Zeit für sich nehmen, einem Hobby nachgehen (Lesen, Kino, Wandern, Gärtnern, Singen, Kochen, Tanzen) schöne Augenblicke bewusster genießen etc.

Körperbezogene Strategien fördern: Körperliche Fitness verbessern durch bewusste Entspannungstechniken, Atemübungen, Jogging, Schwimmen, Meditation, Yoga etc.

Stress durch achtsame Mitarbeiterführung erkennen und abbauen:

Nach der Reflexion des eigenen Stressverhaltens und dem Entwickeln individueller Strategien zur Stressbewältigung kann das eigene Führungsverhalten überdacht und im Sinne eines „achtsamen Führens“ weiter entwickelt werden. Führungskräfte sollten Stress im Team rechtzeitig erkennen und den Umgang damit verbessern.

Ziele und Inhalte von Coaching und Training

Stress durch Führung erkennen:

- Welche non-produktive Stressenergie gibt es im Team?
- Wie wirken sich die eigenen berufsbezogenen Stressoren auf die Mitarbeitenden aus?

Stress durch achtsame Führung abbauen:

- Stressoren im Team reduzieren.
- Wertschätzenden Führungsstil stärken, gesundes und entspanntes Arbeitsklima fördern.
- Stressbelastung durch achtsame Kommunikation reduzieren.
- Achtsamkeit erhöhen - Stress-Signale bei Mitarbeitenden frühzeitig erkennen.
- Umgang mit belasteten Mitarbeitenden erlernen.
- Maßnahmen zur Transfersicherung planen.

Die Vorgehensweise

Auch hierbei arbeite ich mit dem persolog®-Stress-Modell und Materialien, die speziell für Führungskräfte entwickelt wurden.

Non-produktive Stressenergie im Team erkennen

Wenn im Team eine hohe Anspannung besteht, sich das Betriebsklima verschlechtert hat, so ist dies ein wichtiger Hinweis, dies genauer zu analysieren und aktiv zu werden. So kann Konflikten und Leistungseinbußen rechtzeitig entgegengewirkt werden.

Hilfreich ist eine systematische Vorgehensweise bei der Analyse, beispielsweise mit einer Checkliste.

Reflexion: Auswirkungen meines Stressverhaltens auf mein Team

Für Führungskräfte ist es von Bedeutung die eigenen Stressoren und das eigene Stressverhalten zu kennen und sich der Frage zu stellen: Gestresste Führungskraft = gestresstes Team?

Jeder kennt das, ist man gereizt, steht unter Druck, so reagiert man anders, als wenn man entspannt und ausgeglichen ist. Unter Stress und unreflektiertem Verhalten kann es zu Übertragungen auf das Team kommen.

Hierzu beispielhaft einige Fragen, die dazu beitragen, ungünstige - nach außen sichtbare - Verhaltensweisen zu reflektieren:

- Bin ich sehr ungeduldig, unterbreche ich Gespräche, vergreife ich mich im Ton?
- Setze ich geäußerte Kritik und den Kritiker herab?
- Reagiere ich überempfindlich auf jegliche Art von Kritik?

- Ignoriere ich Dinge, die mir unangenehm sind?
- Habe ich Schwierigkeiten, Aufgaben zu delegieren?
- Bin ich anfällig für „Gerüchte“ und was Mitarbeitende über mich denken?
- Halte ich meine Mitarbeitenden auf Distanz, so dass sie Hemmungen haben, mich um Unterstützung zu bitten?
- Biete ich ständige Erreichbarkeit an und kann nicht „Nein“ sagen?

Aufgrund der Reflexion ergeben sich Hinweise auf Veränderungsansätze des eigenen Verhaltens.

3. Stressoren im Team reduzieren und Ressourcen stärken

Anhand von Leitfragen und Checklisten können Führungskräfte die spezifischen Stressoren in ihrem Team erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung ableiten. Diese können, je nach Situation, in folgenden Bereichen liegen:

- Spezifische Arbeitsmerkmale wie Überforderung, unklare Aufgabenverteilung
- Soziale Arbeitsmerkmale wie mangelnde Unterstützung, Konflikte im Team
- Individuelle Merkmale wie überhöhte Eigenansprüche, Perfektionsismus
- Organisatorische und strukturelle Bedingungen wie mangelnder Entscheidungsspielraum, Konkurrenzdruck

Zudem ist es wichtig, die Ressourcen der einzelnen Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter zu kennen, diese zu stärken und als Stärken zur Stressbewältigung einzusetzen.

Wertschätzenden Führungsstil und achtsame Kommunikation pflegen

Neben der Unterstützung bei der Reduzierung konkreter Stressoren im Team sind für die Motivation und das Betriebsklima von wesentlicher Bedeutung, Anerkennung durch Lob und Wertschätzung zu zeigen. Mitarbeitende beklagen häufig, kein positives Feedback zu ihren Leistungen und ihrem Verhalten zu bekommen oder auch selbst um ihr Feedback gebeten zu werden. Eine transparente Kommunikation über die unternehmerischen Ziele und Vorgehensweisen, eine gute Kommunikationsstruktur und konstruktive Kommunikationskultur sind hierbei wichtig.

Es wirkt sich positiv aus, Mitarbeitende - soweit wie möglich - in Entscheidungen einzubeziehen, ein offenes Ohr für Verbesserungsvorschläge zu haben und die Mitgestaltung der Arbeit und der Abteilung/des Unternehmens zu fördern.

Hilfreiche Instrumente zur Prävention und Förderung des Betriebsklimas und der Zusammenarbeit von Führungskräften und Team sind die Durchführung regelmäßiger „Klima-Analysen“ und das „Vorgesetztenfeedback“. Diese Analysen wertere ich für Abteilungen und Teams aus, präsentiere sie in Workshops mit Vorgesetzten und Teams und moderiere den Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Lösungsvorschlägen von Maßnahmen für die Zukunft.

Umgang mit belasteten Mitarbeitenden verbessern

Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden. Dies gilt in besonderem Maße für diejenigen Mitarbeitenden, die sehr belastet wirken. Dabei ist es wichtig zu beobachten, ob sich ihr Verhalten verändert hat, der Eindruck vorherrscht, dass die Stress-Situation temporär ist und der/die Mitarbeiter/in die Situation selbst bewältigt oder Unterstützung benötigt. Offensichtliche psychische oder physische Belastungen sind nicht nur „Privatsache“, wie oft angenommen wird. Um hier präventiv zu wirken, ist es sinnvoll die Betroffenen in geeigneter Weise anzusprechen. Davor scheuen sich viele Führungskräfte, weil sie nicht genau wissen wie. Eine gute Hilfestellung bietet, ein Gesprächs-

leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung eines Mitarbeitergesprächs, der in einem Führungskräftecoaching bearbeitet wird.

Der Themenkomplex Stressmanagement und achtsame Führung ist sehr umfangreich, und die Möglichkeiten wirksame Strategien zur Prävention und Stressbewältigung zu entwickeln, sind vielfältig. Was genau Führungskräfte und ihre Teams in Institutionen, Einrichtungen, Verbänden und Unternehmen benötigen und für sinnvoll erachten, kann nur in einem ausführlichen Gespräch erörtert werden. Daraufhin können Angebote entwickelt werden, die dem Bedarf und den Möglichkeiten der Kunden entsprechen.



Hildegard Hartmann, Dipl. Soz. arb., Dipl. Org. Beraterin und Management-Coach, ist seit mehr als 20 Jahren als Beraterin, Trainerin und Coach für Einrichtungen, Träger und Verbände in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, kirchliche Unternehmen und öffentliche Auftraggeber tätig. Sie ist Inhaberin der Unternehmensberatung Hartmann & Partner in Köln und zertifizierte Trainerin für das persolog® Stress-Modell.