

WHITEBOOKS



**DAS Stressmanagement-
Seminar in Buchform**

Lothar Seiwert
Manuela Jacob-Niedballa
Debora Karsch

4 Wege zu mehr Stresskompetenz

Wie Sie souverän
und achtsam leben

per|so|log[®]

GABAL



Lothar Seiwert | Manuela Jacob-Niedballa | Debora Karsch

4 Wege zu mehr Stresskompetenz



*„Du kannst die Wellen nicht anhalten,
aber du kannst lernen zu surfen.“*

Joseph Goldstein



4 Wege zu mehr Stresskompetenz

Wie Sie souverän
und achtsam leben



Impressum

Autoren: Lothar Seiwert, Neustadt an der Weinstraße;
Manuela Jacob-Niedballa, Bamberg; Debora Karsch, Pfinztal
Projektteam: Jasmin Neumann, Remchingen; Lana Ott, Stuttgart;
Mandy Schäfer, Remchingen; Martina Wagner, Remchingen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Korrekturat: Beate Fuchs, Frankfurt a. M.
Illustrationen: Kerstin Stäblein, Pforzheim
Buchdesign: Senta Schwab, Baden-Baden
Druck: Sigert GmbH, Braunschweig

Bildnachweise: S.100 AdobeStock ©eyetronic,
S.114 AdobeStock ©VadimGuzhva, S.136 AdobeStock ©REDPIXEL,
S.142 AdobeStock ©Pixel-Shot, S.162 AdobeStock ©eafoto.at

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage, 2021

© 2021 bei den Autoren

© 2021 bei der persolog GmbH, Verlag für Lerninstrumente,
Königsbacher Straße 51, 75196 Remchingen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Los geht's mit Ihrer Entdeckungsreise	8
Warum Stresskompetenz so wichtig ist	10
Die nächsten Schritte auf dem Weg zu mehr Stresskompetenz	18
Wie sich Stresskompetenz erfassen lässt	19
Das persolog® Stress-Modell	20
Wo stehen Sie?	26
Persönlichkeit entwickeln	36
Beziehungen stärken	40
Anforderungen klären	44
Spielräume nutzen	48
Wie Sie die 4 Wege zu mehr Stresskompetenz gehen	54
Weg 1: Persönlichkeit entwickeln	56
Weg 2: Beziehungen stärken	64
Weg 3: Anforderungen klären	76
Weg 4: Spielräume nutzen	88
Stress und Persönlichkeit	100
Stresskompetenz für Führungskräfte	114
Stresskompetenz in Teams	136
Stresskompetenz im Privatleben	142
Was setzen Sie um?	
Entwickeln Sie Ihre persönlichen Stressbewältigungsstrategien	158
Schlusswort	176
Stichwortverzeichnis	177
Literaturverzeichnis & Tipps zum Weiterlesen	178



„Sei ein Seemann.

*Versuche nicht, Wind und Wetter zu ändern,
sondern richte deine Segel.“*

Teles von Megara

Vorwort

Stress gehört zu unserem Leben – die Frage ist, was wir daraus machen

Stress gehört zu unserem Leben wie das Meer zum Segeln. Sicherlich gibt es bei jedem Segler Zeiten, in denen er sich auf dem Meer treiben lässt. Doch wenn er an bestimmten Zielen ankommen oder stürmische Zeiten überstehen möchte, hat er nur eine Chance: die Segel setzen, das Steuerrad in die Hand nehmen und die Richtung mitbestimmen.

Viel zu häufig sind Menschen in unserer Arbeitswelt so gestresst, weil sie sich hilflos ihrem Schicksal ausgesetzt fühlen. Sie wissen nicht mehr weiter, sie haben das Gefühl, aus ihrer Situation nicht entfliehen zu können und schlittern unbewusst in den Burn-out. Wer mit Menschen redet, die schon mal in einem Burn-out waren, weiß: Da rauszukommen ist alles andere als einfach. Viele schaffen es nicht mehr vollständig zurück in ihren Alltag, weil sie nicht mehr so belastbar sind wie zuvor. Das ist leider die traurige Realität.

Deshalb ist es so wichtig, aktiv die Segel zu setzen. Unternehmer und Führungskräfte sollten sich also damit beschäftigen, wie sie dazu beitragen können, dass ihre Mitarbeiter mehr Stresskompetenz aufbauen. Denn die psychischen Belastungen



werden in den nächsten Jahren eher zu- als abnehmen. Zu viele Anforderungen, zu viele Aufgaben im Job, die nicht bewältigbar sind? Das ist die Realität in vielen Unternehmen. Die Lösung liegt einerseits in der Verbesserung dieser Situation vonseiten der Unternehmen. Denn die psychische Gesundheit zu schützen gehört zu den Pflichten der Arbeitgeber. Andererseits geht es aber auch darum, die Menschen so zu stärken, dass sie vom Sturm der vielen Aufgaben nicht umgeweht werden. Dass sie Segel setzen, um auch in turbulenten Zeiten die Richtung bestimmen zu können.

Bereits seit den frühen 2000ern haben wir uns bei persolog dem Thema Stresskompetenz verschrieben. In einem ganzheitlichen Ansatz schauen wir darauf, was Menschen stresst, wie sie darauf reagieren und wie sie in Zukunft besser damit umgehen können. Oft sind es tiefgreifende Denkmuster und Gewohnheiten, die uns in solchen Prozessen blockieren oder im Stress steuern. Das gilt es zu durchbrechen und neue Denkmuster und Gewohnheiten aufzubauen.

Wenn Sie die vielen praktischen Hinweise in diesem Buch umsetzen, werden Sie selbst zum Gestalter Ihres eigenen Denkens, Fühlens und Handelns. Nutzen Sie es als Quelle für Ihren ganz persönlichen Erfolg – und für den Ihrer Kunden, Ihrer Mitarbeiter und der anderen Menschen in Ihrem Leben!

Debora Karsch
(Geschäftsführer persolog GmbH)

Friedbert Gay

Die persolog GmbH unterstützt Menschen bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung mit pragmatischen und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Lerninstrumenten.

PS: Zugunsten einer besseren Lesbarkeit haben wir uns grammatikalisch auf die männlichen Formen beschränkt, zum Beispiel „der Partner“. Selbstverständlich sind alle unsere Leser*innen in gleicher Weise angesprochen.



Los geht's mit Ihrer Entdeckungsreise

Stress verändert Menschen. Den einen mehr, den anderen weniger, aber er verändert uns. Diese Veränderung ist von zwei verschiedenen Blickpunkten aus wahrnehmbar: Menschen können selbst bemerken, dass bei ihnen etwas anders ist. Manchmal durch körperliche Signale wie Unwohlsein, Schwitzen oder Kopfschmerzen. Viele haben auch einen Druck auf der Brust, ein Engegefühl. Manchmal spüren wir das zu spät, doch die Signale der Veränderung sind meistens da. Doch auch für Außenstehende wirken Menschen im Stress anders. Empfindlich, impulsiv, aggressiv, distanziert oder sie verhalten sich unangemessen. Nicht immer passen diese beiden Blickpunkte zusammen.



Unsere eigene Wahrnehmung von uns selbst im Stress und die Art, wie andere uns wahrnehmen, stimmen nicht immer überein.

Beim Thema Stresskompetenz schauen wir tief in unsere Persönlichkeit hinein

Vielleicht kennen Sie das auch von sich? Sie haben das Gefühl, dass Sie alles bestens im Griff haben. Sie spüren, dass der Druck hoch ist, und managen das Ihrer Ansicht nach hochprofessionell, ohne dass jemand etwas mitbekommt. Doch durch Feedback von anderen wird Ihnen klar, dass man Ihnen diesen Druck viel mehr anmerkt, als Sie dachten. Wenn wir uns dem Thema Stresskompetenz nähern, bedeutet das auch, dass wir tief in unsere Persönlichkeit schauen. Vieles, was uns



stresst, wie wir uns im Stress verhalten und wie wir damit umgehen, entspricht einem bestimmten Muster, das sich gar nicht so leicht durchbrechen lässt. Um einen besseren Umgang mit Stress zu finden und achtsamer und gelassener zu leben, ist es wichtig, sich die drei Aspekte dieser Muster anzusehen. Sie sollten diese Muster reflektieren und prüfen, was Sie in Zukunft verändern wollen und verändern können, um Ihre Stresskompetenz zu steigern.

Kurzfristige und langfristige Stresskompetenz aufbauen

Zunächst geht es also um die Frage: Was stresst Sie? Was triggert Sie? Was löst diese Alarmbereitschaft in Ihnen aus? Dann schauen Sie genauer hin: Welche konkreten Reaktionen beobachten Sie? Das ist anderen oft viel klarer als Ihnen selbst. Sie versuchen also in diesem Schritt, den Blick in den Spiegel zu schärfen. Im letzten Schritt erfahren Sie, wie Sie mit dem Stress umgehen können, das heißt, wie Sie mit kurzfristigen und langfristigen Strategien Ihre Stresskompetenz steigern können. Kurzfristig bedeutet: Was können Sie im akuten Stressfall tun? Langfristig meint, wie Sie nachhaltig Ihre Kompetenzen steigern und Ihr Leben so verändern können, dass Sie künftig gar nicht mehr so oft in die Stressfalle geraten.

4 Wege zu mehr Stresskompetenz

Es gibt nicht nur einen Weg, Ihre Stresskompetenz mit diesen Schritten zu steigern. Sie haben gleich vier verschiedene Startpunkte. Sie können sich für einen Weg entscheiden oder alle vier nacheinander gehen. Die Ausgangspunkte sind Persönlichkeit entwickeln, Beziehungen stärken, Anforderungen klären und Spielräume nutzen.

Was Sie erleben werden

Wenn Sie sich mit den 4 Wegen zu mehr Stresskompetenz beschäftigen, werden Sie erkennen, was bei Ihnen überhaupt Stress auslöst. Zunächst aus der beruflichen, dann aber auch aus der privaten Perspektive. Sie werden verstehen, wie Sie unter Stress reagieren und wie Sie diese Reaktion zu Ihrem Vorteil nutzen können. Außerdem erhalten Sie zahlreiche Ansatzpunkte, mit denen Sie systematisch an Ihrem Umgang mit Stress arbeiten können.

Viel Spaß bei der Umsetzung!



Warum Stresskompetenz so wichtig ist





Was ist Stresskompetenz?

Bevor wir uns auf den Weg zu mehr Stresskompetenz machen, ist es wichtig zu klären, was wir unter Stress verstehen. Der Begriff „Stress“ ist längst in die Alltagssprache eingegangen und wird vielseitig benutzt. Ich (Debora) kann mich noch gut daran erinnern, als ein sechsjähriger Junge mir abends erzählte, er habe so viel Stress, weil er nach der Schule noch zum Klavierunterricht und zum Sport müsse. Zunächst musste ich schmunzeln, doch dann wurde mir bewusst: Ja klar, das ist das, was die Kinder von uns Erwachsenen mitbekommen, sie reden dann so wie wir. Viele Menschen fühlen sich regelmäßig gestresst. Doch wie zeigt sich das?

Anna fühlt sich dann gestresst, wenn sie zu viele Aufgaben im E-Mail-Eingang hat. Sie kommt nicht damit klar, wenn sie von allen Seiten Aufträge bekommt. Sie weiß nicht mehr, wo sie anfangen soll. Häufig ist sie dann völlig blockiert und hat das Gefühl, dass sie vor lauter Stress gar nichts mehr „auf die Reihe bekommt“. Jede neue Aufgabe ist wie eine weitere beängstigende Welle, die auf sie zurollt.

Mario findet es furchtbar, mit anderen Menschen in Konflikten zu sein. Er kann solche Situationen kaum ertragen. Er setzt alles daran, diesen Konflikten aus dem Weg zu gehen. Denn wenn er mit einem Konflikt konfrontiert ist, kann er kaum noch schlafen, sich nicht mehr auf die Arbeit konzentrieren. Er hat dann Schwierigkeiten, überhaupt noch zur Arbeit zu gehen, weil er weiß, was dort auf ihn wartet.

Bei **Ellen** ist beruflich alles in Ordnung, aber sie hat ständig Stressgefühle, wenn sie an ihr Zuhause denkt. Sie ist junge Mutter und es gelingt ihr nicht, mit der Mehrfachbelastung Arbeit, Kind und Haushalt zurechtzukommen. Sie hat den Anspruch an sich selbst, dass es zu Hause immer sauber und ordentlich ist. Doch das klappt einfach nicht. Und so fühlt sie sich konstant gestresst. Sie hat das Gefühl, ihren Alltag gar nicht mehr im Griff zu haben.

Matthis ist selbstständig und hat seit Corona finanzielle Probleme, die er vorher nicht kannte. Er weiß in manchen Monaten nicht, wie er all seine Kosten decken soll, geschweige denn, dass er sich irgendwelche Sonderwünsche leisten könnte. Er fühlt sich unter Druck, Aufträge annehmen zu müssen, die er eigentlich nicht annehmen möchte. Aber irgendwie muss er ja überleben.



André ist erfolgreicher Vertriebler. So schnell wirft ihn nichts aus der Bahn. Er empfindet sich selbst extrem belastbar. Doch auch bei ihm gibt es Momente, in denen er sich nicht im Griff hat. Dann vereinnahmen ihn seine Emotionen und er hat das Gefühl, dass alles gegen ihn läuft.

Vielleicht finden Sie sich in einer der Geschichten wieder. Vielleicht haben Sie ein ganz anderes Stressempfinden. Jeder weiß, wann er sich gestresst fühlt. Trotzdem wissen viele Menschen nicht genau, wie sie Stress definieren können. Deshalb werfen wir einen Blick darauf.

Der Ursprung des Stress-Begriffs

Der Begriff „Stress“ (englisch: Druck, Anspannung; vom lateinischen „stringere“: anspannen) stammt ursprünglich aus der Mechanik und bezeichnet die Einwirkung einer äußeren Kraft auf eine Struktur. Ab einer gewissen Druckintensität kommt es zur Verformung. Im heutigen psychologisch-medizinischen Sinne wurde der Begriff vor allem vom österreichisch-kanadischen Biochemiker Hans Selye geprägt, der als „Vater der Stressforschung“ bekannt ist. Selye bezeichnete mit Stress sowohl durch spezifische äußere Reize (Stressfaktoren) hervorgerufene psychische und physiologische Reaktionen, die zur Bewältigung besonderer Anforderungen befähigen, als auch die dadurch entstehende körperliche und geistige Belastung.

Die Stressforschung ist inzwischen interdisziplinär, komplex und kaum überschaubar. Wir beziehen uns in diesem Buch vor allem auf zwei Definitionen: Zum einen auf die von Richard Lazarus (1966): „Stress ist der Zustand eines Individuums, das sich entweder physisch oder psychisch bedroht sieht.“ Zum anderen auf die von Gert Kaluza (2005): „Stress ist die Auswirkung von Belastungen auf lebende Körper.“ Wir definieren Stress also als die Auswirkung von Belastungen oder wahrgenommenen Bedrohungen auf uns Menschen.

Was Stresskompetenz in diesem Buch bedeutet

Stresskompetenz ist unserer Definition nach die Fähigkeit, empfundene Belastungen und Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen, angemessen darauf zu reagieren, kurzfristig zu intervenieren und sie langfristig zu reduzieren. Das bedeutet zu wissen, was uns überhaupt stresst. Es bedeutet aber auch zu wissen, wie wir darauf reagieren und wie wir mit dem Stress kurzfristig und langfristig umgehen können.



Aktion: Auf in Richtung Stresskompetenz! Wie macht sich Stress bei Ihnen bemerkbar?

Um Stress vorzubeugen oder vermeiden zu können, ist es wichtig, Stresssignale möglichst frühzeitig wahrzunehmen und erste Erschöpfungssymptome möglichst bald zu erkennen. Viele Menschen wählen jedoch die Strategie „Wegschauen statt Hinschauen“. Sich mit den eigenen Stresssignalen auseinanderzusetzen, erfordert Mut und das Aufgeben der Verleugnung und des Nicht-Wahrhaben-Wollens. Die persönlichen Warnsignale zu kennen, ist entscheidend, um in der momentanen Lebenssituation Änderung herbeiführen zu können.

Nutzen Sie die nachstehende Checkliste, um sich mit allgemeinen Stresssignalen vertraut zu machen. Markieren Sie in der Liste die für Sie charakteristischen Stresssignale, die Sie in den letzten 2–3 Monaten an sich feststellen konnten.

Vergeben Sie eine:

2 = Signal tritt oft ein **1** = Signal tritt manchmal ein **0** = Signal tritt kaum/gar nicht ein

Stresssignale	oft	manchmal	kaum/ gar nicht
Körperliche Signale			
Herzklopfen/Herzstiche	2	1	0
Engegefühl	2	1	0
Atembeschwerden	2	1	0
Einschlaf- und Durchschlafstörungen	2	1	0
Chronische Müdigkeit	2	1	0
Verdauungsbeschwerden	2	1	0
Magenschmerzen	2	1	0
Appetitlosigkeit	2	1	0
Sexuelle Funktionsstörungen	2	1	0
Muskelverspannungen	2	1	0
Kopfschmerzen	2	1	0
Rückenschmerzen	2	1	0
Kalte Hände/Füße	2	1	0
Starkes Schwitzen	2	1	0
Emotionale Signale			
Nervosität/innere Unruhe	2	1	0
Gereiztheit/Ärgergefühl	2	1	0



Stresssignale	oft	manchmal	kaum/ gar nicht
Angstgefühle /Versagensängste	2	1	0
Unzufriedenheit/Unausgeglichenheit	2	1	0
Lustlosigkeit (auch sexuell)	2	1	0
Innere Leere	2	1	0
Kognitive Signale			
Ständig kreisende Gedanken/Grübeleien	2	1	0
Konzentrationsstörungen	2	1	0
Leere im Kopf („Blackout“)	2	1	0
Tagträume	2	1	0
Alpträume	2	1	0
Leistungsverlust/häufige Fehler	2	1	0
Verhaltensbezogene Signale			
Aggressives Verhalten gegenüber anderen / „aus der Haut fahren“	2	1	0
Finger trommeln / Füßescharren / Zittern / Zähneknirschen	2	1	0
Schnelles Sprechen oder Stottern	2	1	0
Andere unterbrechen/ nicht zuhören können	2	1	0
Unregelmäßig essen	2	1	0
Konsum von Alkohol (oder Medikamenten) zur Beruhigung	2	1	0
Private Kontakte „schleifen lassen“	2	1	0
Mehr Rauchen als gewünscht	2	1	0
Weniger Sport und Bewegung als gewünscht	2	1	0
Summenwert			

Auswertung		
0–10 Punkte	11–20 Punkte	21 und mehr Punkte
Sie können sich über Ihre relativ gute gesundheitliche Stabilität freuen. Ein Stress-training wird bei Ihnen vor allem vorbeugende Wirkung haben.	Die Kettenreaktionen von körperlichen und seelischen Stressreaktionen finden bei Ihnen bereits statt. Sie sollten möglichst bald damit beginnen, Ihre Kompetenzen zur Stressbewältigung zu erweitern.	Sie stecken bereits tief im Teufelskreis der Verspannungen, emotionalen Belastungen und Gesundheitsstörungen. Sie sollten auf jeden Fall etwas gegen Ihren Stress und für mehr Gelassenheit, Ruhe und Leistungsfähigkeit tun.

(nach Kaluza, G. (2007). Gelassen und sicher im Stress. 3. Aufl., ISBN 978-3-540-20489-3)



Warum Stress überlebenswichtig ist

In der immer komplexer werdenden Welt, in der alles höher, schneller und weiter gehen muss, gehören stressige Situationen zum Alltag vieler Menschen. Tatsache ist: Immer mehr Menschen fühlen sich gestresst. Das zeigen viele Studien aus unterschiedlichsten Quellen. Man könnte meinen, Stress wäre ein neues Phänomen. Dem ist nicht so. Stress ist uralt und überlebenswichtig.

Stress ist (über-)lebenswichtig – und individuell

Stress ist nicht gleich Stress. Und Stress ist nicht immer schlecht. Er kann Sie zu Höchstleistungen antreiben, die Sie ohne Druck gar nicht erreichen würden. Wenn unsere Vorfahren gegen wilde Tiere kämpfen mussten, half Ihnen die Hormonausschüttung, zu der es im Stress kommt, die Situation zu bewältigen. Angemessener Stress kann sogar Freude bereiten, anspornen und motivieren.

Doch es gibt auch Stress, der ungesund ist. Nämlich dann, wenn Sie sich dauerhaft überlastet fühlen und die negativen Auswirkungen spüren. Stress wird dann als unangenehm erlebt: Innere Unruhe, Schlafprobleme oder Kopfschmerzen, Niedergeschlagenheit und Erschöpfung können potenzielle Folgen sein. Stress ist ein innerer Spannungszustand, der sich auf psychischer und körperlicher Ebene zeigt. Wird der Anspannung eine Entspannungsphase entgegengesetzt, kann der Körper sich erholen und regenerieren. Alles ist im grünen Bereich. Energie wird bereitgestellt und der Körper wird darauf vorbereitet, neue Anforderungen zu bewältigen. Im Stress brauchen Sie Gelegenheiten, um zu entspannen. Sollte der Alltag durch dauerhafte Belastungsphasen geprägt sein, ohne Chance auf Entspannung, Erholung und Loslassen, schaltet der Körper auf Rot – Überlastung und Erschöpfung sind vorprogrammiert, bis hin zum Burn-out.

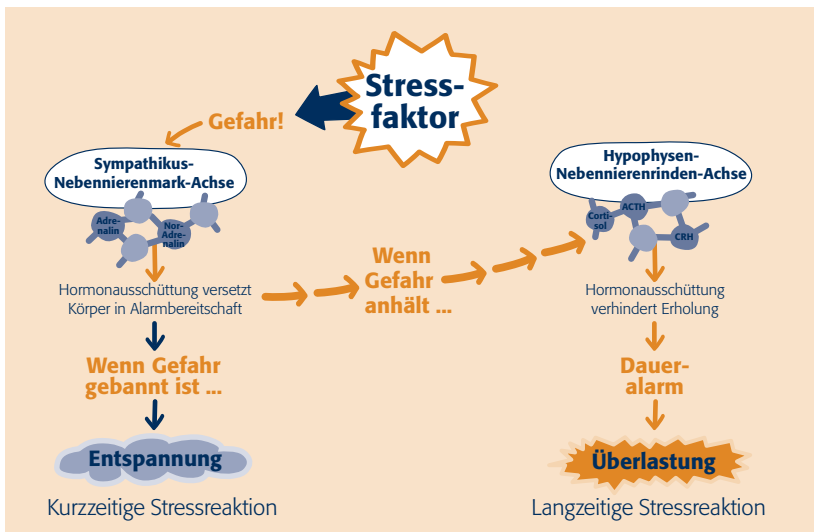
Was passiert bei Stress in unserem Körper?

Lassen Sie uns das Thema Stress zunächst einmal rein körperlich betrachten. Denn Stress und körperliche Reaktionen sind unmittelbar miteinander verbunden. Wenn Sie eine „bedrohliche“ Situation wahrnehmen, kommt es zunächst zur Aktivierung der neuronalen Prozesse im Gehirn über die Sympathikus-Nebennierenmark-Achse. Was macht die? Sie sorgt dafür, dass Herz, Kreislauf und Atmung akut aktiviert werden. Wir sind wachsamer, klarer und schneller, denn: Der Körper befindet sich in

Alarmbereitschaft. Diese Funktion brauchen wir zum Überleben. Unser Körper hilft uns sozusagen durch die Alarmbereitschaft, damit wir bereit sind, mit der Gefahr umzugehen. Das ist per se erst einmal kein Problem. Das Problem kommt später.

Wenn Stress zur Gefahr wird

Stellen Sie sich vor, Ihr Körper kommt immer wieder und wieder in Alarmbereitschaft. Zum Beispiel weil eine Bedrohung nicht mehr aufhört. Vielleicht fühlen Sie sich im Job überfordert. Jeden Tag, wenn Sie an Ihrem Schreibtisch sitzen, wissen Sie nicht, wie Sie den Aufgabenberg bewältigen sollen. Damit erleben Sie jeden Tag immer wieder eine „Bedrohung“ (genau genommen ist es eine Situation, die als Bedrohung empfunden wird, keine reale Bedrohung). Hier kann Stress zum Problem werden. Gehen wir noch mal auf die körperliche Ebene zurück: Hält die Gefahrensituation weiter an, wird auch die zweite Achse, die Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse, aktiviert, was eine Erholung verhindert. Sie können sich nicht mehr entspannen. Langfristig betrachtet führt dies zu Erschöpfung und zu anderen gesundheitsschädlichen Folgen.



Stress wird zum ernsthaften Problem, wenn er dauerhaft besteht. Dann drohen körperliche Auswirkungen.



Die nächsten Schritte auf dem Weg zu mehr Stresskompetenz

Jeder Mensch wird im Laufe seines Lebens mit Belastungen und Bedrohungen konfrontiert, die irgendwie gemanagt werden müssen. Viele Situationen und Ereignisse können wir nicht steuern – was wir aber beeinflussen können, ist, wie wir in den Situationen denken und fühlen und wie wir auf sie reagieren. Das ist das wechselseitige Zusammenspiel zwischen uns Menschen und der Umwelt. Was bedeutet das?

Stress entsteht erst dann, wenn wir unsere eigenen Ressourcen nicht als ausreichend einschätzen, um diese Situation zu bewältigen. Erinnern Sie sich an Matthis aus unserem Eingangsbeispiel? Der Selbstständige, der plötzlich dauerhaft finanzielle Sorgen hat und deshalb manchmal nicht mehr weiß, wie er seine Rechnungen bezahlen und seine Familie versorgen kann. Hätte Matthis große finanzielle Reserven, könnte ihm das als Ressource dienen und die aktuelle Situation wäre weniger Stress auslösend.

- 1. Stress ist individuell:** Was den einen stresst, löst beim anderen gar nichts aus. Nicht die objektiven Situationsmerkmale lösen bei uns Stress aus, sondern die subjektive Einschätzung der Situation.
- 2. Unsere Ressourcen spielen eine wichtige Rolle:** Nur wenn wir nach unserer eigenen Bewertung nicht genügend Fähigkeiten oder Mittel als Ressourcen haben, löst das Stress aus.
- 3. Es geht um die dynamische Beziehung zwischen der Person und dem Umfeld:** Stress ist kein Input oder Output, sondern eine Transaktion zwischen Situation und Person.

Wenn wir mehr Stresskompetenz entwickeln können, spielen die Komponenten Situationseinschätzung, Ressourcen und Situationsdynamik (häufig eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster) eine wichtige Rolle. Dieses Buch soll Ihnen genau dabei helfen. Wir unterstützen Sie dabei, zu verstehen, was genau Sie stresst, wie Sie damit umgehen und wie Sie diesen Stress in Zukunft bewältigen können. Sie werden gelassener und entspannter. Und genau darum geht es, wenn Sie Ihre Stresskompetenz verbessern möchten.



Wie sich Stresskompetenz erfassen lässt

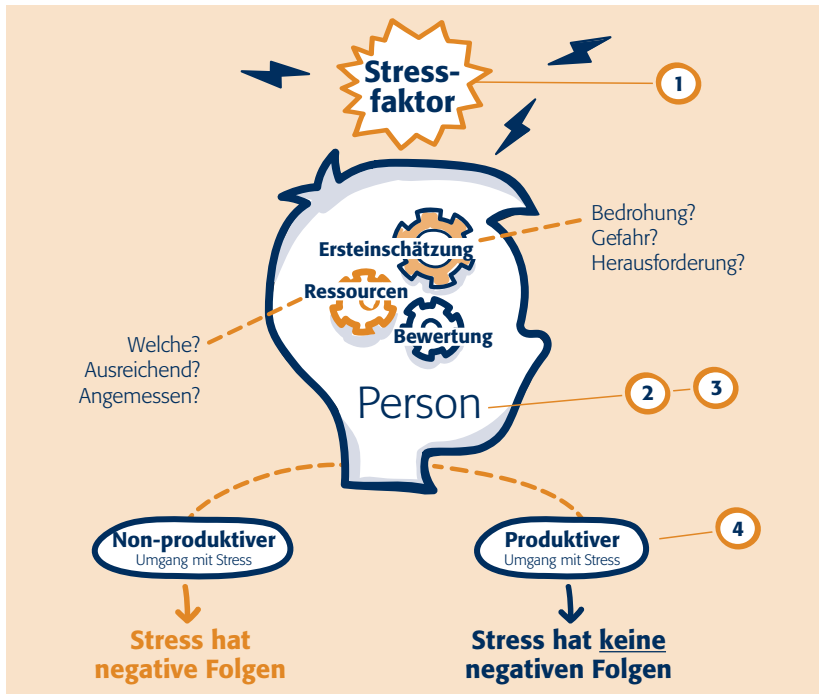
John G. Geier, amerikanischer Psychologieprofessor, hat sich zeit seines Lebens mit dem Phänomen Stress beschäftigt. Seiner Ansicht nach besteht Stresskompetenz aus der Fähigkeit, Stressquellen zu erkennen und Stressverhalten zu reflektieren und zu verändern, und aus Bewältigungsstrategien, um mit Stress besser umzugehen. Auf seinen Forschungen fußt das persolog® Stress-Modell und damit auch die 4 Wege zu mehr Stresskompetenz. Dabei möchten wir betonen, dass Stresskompetenz für uns eine Fähigkeit ist, die entwickelt und trainiert werden kann.

<p>Persönlichkeitsbezogene Merkmale </p> <ul style="list-style-type: none">■ Missverhältnis zwischen persönlichen und organisationalen Wertvorstellungen■ Gefühl, Aufgaben permanent kontrollieren zu müssen■ Neigung, ständig aktiv zu sein und die Umwelt zu überfordern■ Ständiges Bedürfnis, etwas bewirken zu müssen, und hohe Leistungsansprüche an sich selbst■ Hang dazu, sich überall einzumischen, nichts laufen zu lassen■ Unzufriedenheit mit sich selbst und der eigenen Gesundheit	<p>Zwischenmenschliche Beziehungen </p> <ul style="list-style-type: none">■ Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Familie oder Freunde■ Spannungsverhältnis mit anderen Menschen■ Unbefriedigende Arbeitsleistung durch Reibereien und Unverständlichkeiten■ Zurückweisung und Vorwürfe, wenig Anerkennung und Rückmeldung für erbrachte Leistungen■ Unschwierige Konflikte mit Familie oder Kollegen
<p>Organisationale Strukturen </p> <ul style="list-style-type: none">■ Arbeitsplatzunsicherheit durch Neu- und Umstrukturierungen in der Organisation■ Wenig Mitwirkungsmöglichkeiten an betrieblichen Entscheidungsprozessen■ Finanzielle Probleme und Unsicherheit■ Situationen können nicht nach eigenen Vorstellungen beeinflusst werden■ Angst und Unsicherheit wegen des Drucks, immer bessere und perfekte Arbeit leisten zu müssen, um am Bord zu bleiben	<p>Aufgabenbezogene Anforderungen </p> <ul style="list-style-type: none">■ Missverhältnis zwischen Fähigkeiten („tun können“) und Anforderungen („tun müssen“)■ Mehrdeutigkeit und Unvereinbarkeit von Arbeitsaufträgen■ Gefühl, ständig unter hohem Verantwortungsdruck für die eigene und/oder die Arbeit anderer zu stehen■ Unklare Arbeitsaufteilung und hoher Zeitdruck■ Fähigkeiten und Fertigkeiten können nicht entsprechend eingesetzt werden



Das persolog® Stress-Modell

Stress ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Auch wenn es Ihnen manchmal so vorkommen mag – Stress entsteht nicht ohne Auslöser. Der Weg der Stressentstehung lässt sich in bestimmte Komponenten aufgliedern, die wir im persolog® Stress-Modell folgendermaßen darstellen:



- 1. Der Stressfaktor kommt:** Mario hat immer wieder einen Konflikt mit derselben Kollegin. Dieser unterschwellige Dauerkonflikt belastet. Alle paar Wochen kommt es zu einer Situation, in der die Kollegin Mario „anpampft“. Mario weiß bei dieser einen Kollegin einfach nicht, wie er reagieren soll. Denn Harmonie ist ihm wichtiger als alles andere. Nun ist es wieder so weit: Die Kollegin weist Mario unwirsch darauf hin, dass er „endlich mal was machen soll“, um ihr Problem zu lösen.



2. Ersteinschätzung der Situation: Das Interessante an der Sache ist, dass Mario eigentlich gar nichts dagegen hat, zu helfen. Aber die Art und Weise geht für ihn gar nicht. Er bemerkt sofort: Ich bin auf 180. Denn er findet, das ist einfach keine angemessene Art, mit ihm zu sprechen. Wenn er ganz ehrlich zu sich selbst ist, empfindet er diese Kollegin als „Bedrohung“.

3. Bewertung von verfügbaren Ressourcen sowie von Bewältigungsmöglichkeiten: Mario überlegt: Was kann ich tun? Doch er fühlt sich einfach nicht in der Lage, in der Situation zu handeln. Er traut sich nicht, das Problem offen anzusprechen. Und auch sonst fällt ihm keine Lösung ein. Also ist es wie jedes Mal: Er geht der Kollegin eine Woche lang aus dem Weg, begegnet ihr mit Mägengrummeln, und nach einer Weile geht es wieder in die „Normalität“ zurück.

Stress ist demnach ein Prozess, der einsetzt, wenn Umweltaforderungen, interne Anforderungen oder beide zusammen von einem Menschen verlangen, dass er sie bewältigt. Eine zentrale Rolle bei der Stressentstehung kommt der Bewertung zu, nicht dem Auslöser selbst. Egal, ob der Umgang mit Stress non-produktiv (negativ) oder produktiv (positiv) ausfällt, diese Komponenten sind immer beteiligt. Sie werden erkennen: Marios Umgang mit diesem Stressfaktor ist non-produktiv. Doch es ist ja nicht die Situation, die ihn stresst. Sondern seine eigene Bewertung und sein eigener Umgang damit.

Stress ist individuell und wirkt sich bei jedem anders aus – je nachdem, wie die Person eine Situation bewertet und wie sie die eigenen Ressourcen, um dieser Situation gerecht zu werden, wahrnimmt. Dies beeinflusst das Stressgeschehen maßgeblich. Ein anderer Kollege erlebt vielleicht exakt die gleiche Situation. Doch er macht einfach eine klare Ansage und nimmt in Kauf, dass die Kollegin daraufhin verärgert ist. Für ihn ist die Kollegin also keine Bedrohung, sondern nur eine kleine Herausforderung.

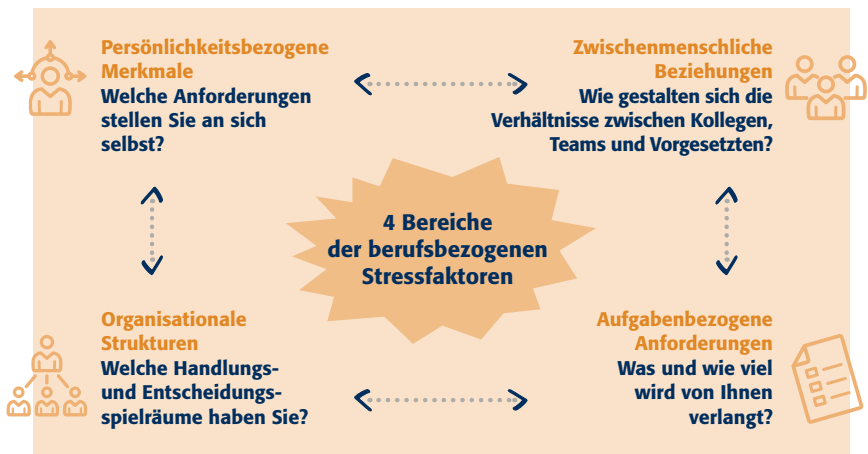
Die Intensität dessen, wie stressig Sie eine Situation empfinden, ist abhängig davon, wie Sie den Stressfaktor und dessen Konsequenzen bewerten und wie Sie Ihre Ressourcen bewerten. Bei der Entwicklung von Stresskompetenz geht es also darum, sich genau diesen Prozess bewusst zu machen und Ihre Bewertung zu verändern. Außerdem geht es darum, Ihren Umgang mit der Situation zu verändern.



Mit dem persolog® Stress-Modell wird Stresskompetenz sichtbar gemacht. Dem persolog® Stress-Modell liegt, wie bereits erwähnt, das Stresskonzept von Geier zugrunde. Es basiert auf dem theoretischen Konstrukt, dass die vier Bereiche persönlichkeitsbezogene Merkmale, zwischenmenschliche Beziehungen, aufgabenbezogene Anforderungen und organisationale Strukturen Auslöser für Stressempfinden sein können. Deshalb sind 4 Wege zu mehr Stresskompetenz entstanden: Persönlichkeit entwickeln, Beziehungen stärken, Anforderungen klären und Spielräume nutzen. Das persolog® Stress-Modell ist wissenschaftlich fundiert und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Es ermöglicht Ihnen, Ihr individuelles Belastungspotenzial zu erkennen und Ihre Stresskompetenz zu steigern. Es werden drei Kompetenzniveaus unterschieden: gering, mittel und hoch.

Egal, bei welchem Belastungsniveau Sie aktuell stehen ...

Sie lernen ganz konkrete Schritte kennen, wie Sie Ihre Stresskompetenz steigern können und so Ihre empfundene Belastung senken. Sie werden erleben, was es bedeutet, wenn Sie mit Leichtigkeit herausfordernde Situationen bewältigen können, wenn Sie Stressempfinden anders bewerten und mit mehr Gelassenheit durchs Leben gehen.



Die vier potenziellen Belastungsbereiche im Beruf können Sie mit den 4 Wegen zu mehr Stresskompetenz gezielt angehen.



Die 4 Wege zu ganzheitlicher Stresskompetenz

Persönlichkeit entwickeln: Innere Anforderungen überprüfen

- ▮ Übereinstimmung zwischen persönlichen und organisationalen Wertvorstellungen
- ▮ Das Wissen, dass man nicht alles kontrollieren kann, und die Fähigkeit, loszulassen
- ▮ Leistungsansprüche auf einem vernünftigen Niveau halten
- ▮ Ruhephasen für sich haben und anderen zugestehen
- ▮ Delegieren von Aufgaben, um selbst Freiräume zu gewinnen

Beziehungen stärken: Mit sozialen Kontakten puffern

- ▮ Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Familie und Freunde
- ▮ Die Fähigkeit, Konflikte in privatem und beruflichem Umfeld zu lösen
- ▮ Anerkennung und positives Feedback vom beruflichen und privaten Umfeld
- ▮ Trotz Reibereien wichtige Abläufe und Prozesse am Laufen halten
- ▮ Eindeutige Informations- und Kommunikationswege

Anforderungen klären: Das Verhältnis zwischen Können und Müssen in Balance bringen

- ▮ Missverhältnis zwischen Fähigkeiten („tun können“) und Anforderungen („tun müssen“) minimieren
- ▮ Klarheit bei Arbeitsaufträgen erreichen
- ▮ Erwartungen klären und auf Realisierbarkeit prüfen
- ▮ Angemessenes Gefühl der Verantwortung
- ▮ Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend einsetzen können

Spielräume nutzen: Verantwortung übernehmen für das, was beeinflussbar ist

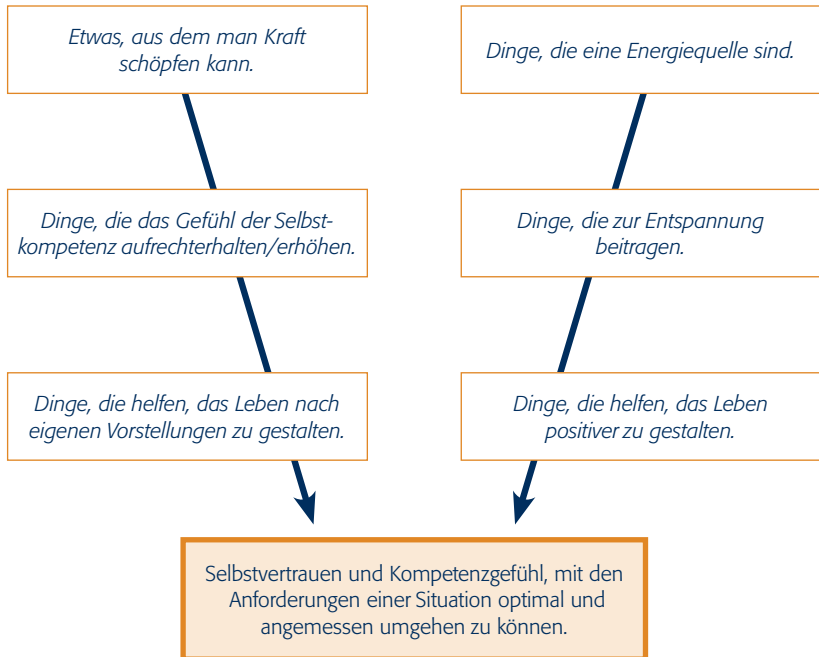
- ▮ Arbeitsplatzsicherheit
- ▮ Möglichkeit zur Mitwirkung an Entscheidungsprozessen
- ▮ Situationen nach eigenen Vorstellungen beeinflussen können
- ▮ Keine Angst und Unsicherheit wegen des Drucks, immer bessere und perfekte Arbeit leisten zu müssen, um an Bord zu bleiben
- ▮ Beeinflussbare Arbeitsabläufe – Möglichkeiten zur Projektarbeit und Selbstorganisation



Die eigenen Ressourcen im Umgang mit Stress kennen

Wie gut Sie mit Stress umgehen können, hängt von Ihren persönlichen Ressourcen ab. Diese helfen Ihnen, in Situationen gelassener zu reagieren und mit Belastungen besser und sicherer umzugehen. Ressourcen sind auf verschiedenen Wegen wirksam, indem sie erstens direkt auf das Wohlbefinden und die Gesundheit wirken und zweitens als „Puffer“ wirken, sodass sie das Geschehen zwischen Stressfaktor und Stressreaktion positiv beeinflussen.

Ressourcen sind ...



Lernen Sie die Vielfalt möglicher Ressourcen kennen und analysieren Sie, über welche Ressourcen Sie aktuell verfügen. Es geht um Ressourcen, die Sie in Stresssituationen mobilisieren und gezielt einsetzen können, um den schädlichen Folgen des Stresserlebens zu entkommen.



Verfügbare Ressourcen	Meine aktuelle Situation	
	Ist gegeben? 1 - ja 2 - teilweise 3 - nein	Was kann ich verbessern? Erste Ideen:
Organisation, Planung, sinnstiftende Arbeit Ich kann einen Auftrag klären, die Arbeit planen, Raum für Unvorhersehbares einkalkulieren und Risiken mitberücksichtigen. Wenn mir Aufgaben über den Kopf zu wachsen drohen, nehme ich keine weitere Arbeit an oder delegiere.		
Information und Mitsprache Ich kann mich über das Wie und das Warum einer Arbeit oder eines Konfliktes ausreichend informieren und meine Erfahrungen und Vorschläge schon bei der Planung der Arbeit einbringen.		
Handlungs- und Entscheidungsspielraum Ich kann eine Arbeit selbst planen, einteilen, ausführen und kontrollieren. Ich kann über meine Hilfsmittel, Informationen und/oder Zeiten selbst verfügen.		
Zusammenarbeit, sozialer Rückhalt Ich kann mich auf meine Kollegen und Freunde verlassen. Wir helfen uns gegenseitig. Ich kann über meine Schwierigkeiten mit anderen reden, ohne das Gesicht zu verlieren oder ausgelacht zu werden.		
Körperliche und geistige Fitness Ich ernähre mich gesund, sorge für körperliche Bewegung, ruhe mich genügend aus, achte auf einen Ausgleich außerhalb der Arbeit.		
Gratifikation Das Entlohnungssystem in meinem Unternehmen ist gerecht. Ich bekomme Wertschätzung und Anerkennung von den anderen. Ich habe in meiner Arbeits-/Lebenssituation genügend Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten.		
Persönlichkeitsmerkmale, Überzeugungen und Einstellungen Meine Einstellungen und Überzeugungen stimmen mit denen des Unternehmens überein. Ich bin motiviert genug und besitze die notwendigen Fähigkeiten, um meine Arbeit gut leisten zu können.		
Externale Ressourcen Ich habe Hobbys, bei denen ich mich richtig entspannen kann. Ob in der Natur, beim Buch Lesen o. Ä. – ich kann den Ausgleich finden und regelmäßig wieder „auftanken“.		



Wie Sie die 4 Wege zu mehr Stresskompetenz gehen





*„Wenn man alle Gesetze studieren sollte,
so hätte man gar keine Zeit, sie zu übertreten.“* Johann Wolfgang von Goethe

Persönlichkeit entwickeln: **Weniger Kontrolle, mehr Loslassen**

Einer meiner (Debora) ersten Jobs als Jugendliche war in einem Restaurant. Dort habe ich hinter der Theke gearbeitet: Getränke für Gäste zubereitet, Gläser gespült, Getränke nachgefüllt. Die Weingläser nach dem Spülmaschinenengang auf Hochglanz zu polieren war für mich eine echte Herausforderung. Ich bemühte mich. Doch die Chefin verzieh hier keinen Fehler. In regelmäßigen Kontrollgängen stellte sie mir alle Gläser wieder raus, die nicht blitzblank waren. Mein größter Demotivator in diesem Job. Nicht nur mich kontrollierte sie auf diese Weise, sondern auch sich selbst und alle anderen. Sie war eine hervorragende Gastronomin und gleichzeitig war sie immer im Stress. Ich habe sie nie gelassen oder entspannt erlebt. Vielleicht kennen Sie auch jemanden, dem es so geht wie meiner ehemaligen Chefin? Vielleicht geht es sogar Ihnen selbst manchmal so? Dann könnte es sein, dass Ihr Kontrollbedürfnis zu hoch ist. Per se ist das kein Problem, doch es ist Stress auslösend. Eine Strategie, Ihre Stresskompetenz zu steigern, ist es in diesem Fall, Ihr übermäßiges Kontrollbedürfnis zu senken.

Was konkret ist ein übermäßiges Kontrollbedürfnis?

Ein übermäßiges Kontrollbedürfnis, anders ausgedrückt ein Zuviel an Selbstkontrolle, stellt einen Risikofaktor für Stressentstehung dar. Gemeint ist damit, dass man ständig den Drang verspürt, Aufgaben kontrollieren und die Arbeit aktiv zu beeinflussen. Es entsteht die Tendenz, alle Fäden in der Hand haben zu wollen. Menschen mit einem übermäßigen Kontrollbedürfnis neigen dazu, sich überall einzumischen, nichts laufen zu lassen, ständig aktiv zu sein und sich und ihre Umwelt zu überfordern.

Warum Loslassen für die Stresskompetenz wichtig ist

Beim Thema Stress geht es oft um ein Zuviel von etwas. Wenn Sie sich selbst und alle anderen im Griff haben „müssen“, dann kann das schnell anstrengend und über-



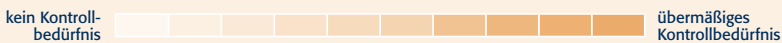
fordernd sein. Loslassen ist ein Schlüsselbegriff in der Stresskompetenz. Loslassen bedeutet übrigens nicht Alleinlassen. Es heißt nicht, dass Sie niemanden unterstützen. Doch es heißt: Sie trauen den anderen zu, dass sie ihre Aufgaben bewältigen können. Im Arbeitsalltag ist das nicht nur für Führungskräfte ein Thema, sondern auch an den Schnittstellen. Ein Mitarbeiter aus dem Kundenservice erhält eine Reklamation und leitet sie weiter mit der Bitte um Bearbeitung. Jetzt ist sein Job abgeschlossen. Der Verkäufer ist an der Reihe. Wenn sich der Kundenservice-Mitarbeiter aber immer noch verantwortlich fühlt, zum Beispiel weil er sichergehen will, dass alle „seine“ Fälle auch wirklich bearbeitet werden, kann das zum Problem werden.

Besonders herausfordernd für Führungskräfte: Delegiert ist delegiert – oder nicht?

Manche Führungskräfte führen nicht nur ihre eigenen To-do-Listen, sondern auch noch für jeden Mitarbeiter eine. Sie kontrollieren jeden Umsetzungsschritt, doch damit belasten sie sich selbst und andere enorm. Eine gescheiterte Delegation ist auch für Mitarbeiter frustrierend – deren Selbstbewusstsein sinkt, sie haben Angst, Fehler zu machen und Verantwortung zu übernehmen. Wäre es da nicht viel sinnvoller, mit den Mitarbeitern gemeinsam zu erarbeiten und zu vereinbaren, wie sie ihre Aufgaben im Griff behalten und erfolgreich bewältigen können? Denn erfolgreich delegieren heißt, die Verantwortung an andere zu übertragen. Im Gegenzug bieten die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Motivation, Identifikation, Sinn und Entwicklungsperspektiven. Eine klare Win-win-Situation.

Fünf Reflexionsfragen zum Kontrollbedürfnis

I Wie stark schätzen Sie Ihr Kontrollbedürfnis ein?



- I In welchen Situationen nehmen Sie bei sich selbst ein übermäßiges Kontrollbedürfnis wahr?
- I Haben Sie für sich Vorgehensweisen entwickelt, um mit diesem Bedürfnis umzugehen?
- I Wie könnten Sie in Zukunft dafür sorgen, dass Sie in den entsprechenden Situationen weniger das Bedürfnis haben, zu kontrollieren?
- I Falls Sie Führungskraft sind: Was verstehen Sie unter Delegieren?



Kontrollbedürfnis senken – Strategien für mehr Stresskompetenz

von der
Persönlichkeits-Trainerin
Debora Karsch

Reflektieren Sie Ihre Einstellung

Eine Hauptursache des Stressempfindens liegt darin, wie wir eine Situation bewerten. Die Bewertung ist abhängig von unseren Erfahrungen, unserer Persönlichkeit, der persönlichen Verfassung und von unseren Einstellungen. Menschen neigen dazu, in Stresssituationen immer wieder in die gleichen Bewertungsmuster zu fallen (z. B. „Wenn ich nicht alles im Griff habe, bricht das Chaos aus“). Diese hemmen die Situationsbewältigung oder sind mitverantwortlich für die Entstehung von Stress. Nutzen Sie die folgenden fünf Schritte, um sich mit den Einstellungen auseinanderzusetzen, die Ihren Stress erzeugen. Diese Technik können Sie bei einem übermäßigen Kontrollbedürfnis, aber auch bei anderen blockierenden Einstellungen anwenden.

- 1. Welche Einstellung belastet oder blockiert Sie?** Beschreiben Sie diese Einstellung
- 2. Machen Sie eine Realitätsprüfung.** Wie angemessen ist Ihre Einstellung? Sehen Sie nur das Negative? Verallgemeinern oder dramatisieren Sie? Was sagen andere?
- 3. Machen Sie sich die Konsequenzen klar.** Welche positiven und negativen, kurzfristigen und langfristigen Konsequenzen hat diese Einstellung?
- 4. Verändern Sie Ihr Denken.** Gibt es einen Beweis, dass Ihre Einstellung immer richtig ist? Wie könnten Sie die Situation anders betrachten? Wie würden Sie nach einem Tag, einer Woche oder einem Jahr darüber denken?
- 5. Verändern Sie Ihr Verhalten.** Formulieren Sie Ihre neue Einstellung. Wie könnte die lauten? In welcher Situation könnten Sie ausprobieren, sich entsprechend Ihrer neuen Einstellung zu verhalten? Wichtig: Lassen Sie sich durch Rückschläge nicht entmutigen, sondern versuchen Sie es so lange, bis es klappt.

vom Selbstmanagement-
Experten
Lothar Seiwert

Lernen Sie Delegieren

Delegieren ist der Schlüssel zum Erfolg – und fördert auch den anderen. Nicht nur im Betrieb, sondern auch zu Hause. Warum sollte



der 16-jährige Sohn nicht mal mit einem guten Kochbuch für den Sonntagsbraten sorgen? Wie stolz wird er sich fühlen! Delegieren macht auch Kinder selbstständig. Verantwortung – im rechten Maß – lässt sie aus ihren kleinen Schuhen herauswachsen. Delegieren heißt: anderen etwas zutrauen. Denn jede erfolgreich erledigte neue Aufgabe lässt das Selbstwertgefühl wachsen. Delegieren fördert auch den, der delegiert. Der kooperative Umgang mit anderen Menschen schleift die soziale Kompetenz. Und Delegieren schafft mehr Zeit für die wirklich wichtigen Dinge im Leben.

Die wichtigste Regel: Überlegen Sie immer zuerst, wer welche Aufgabe besser und schneller erledigen kann als Sie.

**Goodbye Rückdelegation:
Lassen Sie sich nicht zu viel aufhalsen**

Ganz häufig erzählen mir Führungskräfte: „Vor lauter Routineaufgaben komme ich gar nicht zu meiner eigentlichen Führungsarbeit!“ Ein Grund dafür könnte der Dauerbrenner Rückdelegation sein.



Viele Führungskräfte wundern sich: Obwohl sie konsequent delegieren, ertrinken sie in Arbeit. Warum? Weil sie nicht merken, wie viel sie sich rückdelegieren lassen. Ihr Berg an Arbeit wächst und wächst, bis sie ihren Alltag nicht mehr bewältigen können. Denn eine Rückdelegation kommt selten allein: Ob Sie eine Aufgabe lieber selbst erledigen, als sie mehrfach anzunehmen – das hat Ihr Gegenüber meist schnell heraus.

Ich empfehle Ihnen: Bleiben Sie standhaft! Auch wenn es Ihnen – wie mir auch – schwerfällt. Schauen Sie ganz genau hin und trauen Sie sich, eine Grenze zu ziehen. Zum Beispiel so: „Lieber Mitarbeiter, das ist für dich und mich unangenehm – aber es war anders besprochen. Für Fragen bin ich ansprechbar, aber mach' es bitte selbst.“ Planen Sie gegebenenfalls einen Zeitpuffer ein, damit solche Verbesserungsschleifen möglich sind.

Delegieren an sich ist der erste Schritt zu Ihrer Entlastung. Der zweite, nicht weniger wichtige: Rückdelegation verhindern.