Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

2 | Mai 2014

Finanzen
Angemessene Verwaltungskosten für caritative und diakonische Unternehmen - Welchen Beitrag kann das Benchmarking für die Beurteilung der Höhe der Overheadkosten leisten?

Organisation
Nachhaltige Organisationsentwicklung bei der Zusammenlegung von Verwaltungen - Am Beispiel des Evangelischen Kirchenverbandes Köln und Region (EKV) und des Diakonischen Werkes Köln und Region (DW)...

Literatur
Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatern von Dr. Thomas Suermann de Nocker

Fundraising
Wissen Sie, was Sie tun? Erfolgreicheres Fundraising durch plausible Wirkungsbelege

Personalmanagement
Mit Gelassenheit erfolgreich sein - Bewährte Strategien im Umgang mit Stress
Ein innovatives Trainingskonzept für junge Führungskräfte

Energie und Umwelt
DAIMLER zum Thema Elektro-Mobilität - Interview mit Harald Kröger, Leiter Direktion Entwicklung Elektrik/Elektronik & E-Drive Mercedes-Benz Cars, Teil 3

Vorschau:

9. KVI Kongress 2014
Vorbericht & Programm

GELASSEN

Mit Gelassenheit erfolgreich sein - Bewährte Strategien im Umgang mit Stress

Ein innovatives Trainingskonzept für junge Führungskräfte

Ein Beitrag von Christina Henn-Roers

Abb.: Colourbox

Der richtige Umgang mit Stress im Arbeitsumfeld sollte in der Ausbildung junger Führungskräfte nicht fehlen und ist wichtig für eine erfolgreiche Karriere

Stressprävention ist in aller Munde: Entschleunigung, Meditation, Bewegung, entsprechende Angebote im betrieblichen Gesundheitsmanagement und, und, und. Nützt es was? Und wem?

Natürlich sind alle genannten Maßnahmen nur dann erfolgreich, sofern die Betroffenen diese mit einer Grundhaltung umsetzen, welche es ihnen gestattet, auf sich selber acht zu geben und sich selber so etwas wie Fürsorge angedeihen zu lassen. Ein wichtiges Merkmal dieser individuellen Grundhaltung ist die Fähigkeit zu spüren, wenn das Leben beruflich und/oder privat aus der Balance gerät. Viele Menschen haben diese Fähigkeit im Laufe eines jahrelangen Berufsalltages allerdings verloren. Sie stehen den Hilfsangeboten, sei es Coaching, Entspannungstechniken und ähnlichem, recht hilflos gegenüber, da sie häufig die irrige Vorstellung haben, dass sie diese Angebote nicht in ihr Leben integrieren können ohne einen möglichen Verlust an beruflicher Effizienz hinnehmen zu müssen.

Folgendes Beispiel aus meiner Coaching-Praxis zeigt, was passieren kann, wenn die innere Bereitschaft zur Veränderung zwar vorhanden, die Rahmenbedingungen jedoch alles andere als förderlich sind:

Ich erinnere mich gut an eine Klientin, die nach eigenen Aussagen 70 bis 80 Stunden wöchentlich arbeitete und derart unter chronischem Stress litt, dass sie bereits, unter anderem bedingt durch permanenten Schlafmangel, erhebliche Konzentrationsstörungen aufwies. Die Personalabteilung wollte ihr eine Hilfestellung geben und engagierte mich als Coach. Bereits die erste Sitzung verschob sie kurzfristig aus Zeitmangel und so ging es weiter, bis ich ihr nahelegte, das Coaching zu unterbrechen, da es nur dann erfolgreich verlaufen kann, wenn der Coaching-Prozess die notwendige Priorisierung und Wertschätzung erfährt. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Hilfsangebote verpuffen, wenn Betroffene bereits im vielfach erwähnten „Hamsterrad“ festsitzen. Denn dies zementiert das Selbstbild aus hoher Belastbarkeit, Effizienz, Leistungsbereitschaft und starkem Engagement als uneinnehmbare Festung, an der sich Erfordernisse wie Regeneration und die Pflege persönlicher Interessen, aber auch Werte wie Achtsamkeit und Eigenschaften wie Kreativität die Köpfe einrennen.

Ein neues Trainingskonzept speziell für jüngere und angehende Führungskräfte zielt auf die frühe, vorausschauende Intervention, wenn Stress noch nicht chronisch ist. Maßnahmen zur Stärkung der Stressresilienz können schneller und nachhaltiger wirken, wenn Menschen noch über erhebliche seelische und geistige Kapazitäten verfügen und noch nicht Zeichen des Ausgebranntseins zeigen.

Folgende Trainingsmodule finden Anwendung:

1. Wahrnehmung von individuellem Stress

Das einleitende Modul soll den Teilnehmenden vermitteln, dass Stress unabhängig von äußeren Faktoren ein individuelles, inneres Phänomen ist, welches individuell bearbeitet werden kann. Hierfür werden Wege aufgezeigt.

In Übungen erarbeiten die Teilnehmer, welche äußeren Faktoren bei ihnen persönlich Stress auslösen, das heißt welche sogenannten Stressoren wirken. Dies können physikalische Faktoren wie Lärm oder Hitze sein, Leistungsstressoren wie Zeitdruck oder Überforderung oder auch soziale Stressoren wie starker Konkurrenzdruck, Trennungen oder Streit.

Des Weiteren lernen sie zwischen persönlichen Stressoren, und sogenannten individuellen Stressverstärkern zu unterscheiden.[1] Dabei

[1] Quelle: Kaluza, G. (2011). Stressbewältigung. Springer: Berlin, Heidelberg

wird den Teilnehmern deutlich gemacht, dass dem Stresserleben stets eine individuelle kognitive Bewertung von äußeren Stressfaktoren vorausgeht und eigene Grundüberzeugungen und Werte das Stresserleben verstärken können. Als Beispiel sei eine perfektionistische Grundeinstellung genannt, die fordernde Situationen schnell überfordernd erscheinen lassen.

Schließlich werden die Teilnehmer mit möglichen Konsequenzen des Stresserlebens konfrontiert, den Stressreaktionen. Was passiert auf der körperlichen, der emotionalen, der geistigen sowie der Verhaltensebene? Sind Zustände von Erschöpfung oder Traurigkeit, Konflikte am Arbeitsplatz und Konzentrationsschwächen möglicherweise die Reaktion auf länger anhaltenden Stress?

Die Teilnehmer arbeiten hierzu in Kleingruppen. Jedes Gruppenmitglied skizziert eine persönliche, von Stress besonders geprägte, alltägliche Situation. Die Teilnehmer entwickeln anschließend mit Unterstützung der Gruppe Sätze, die Botschaften und Werte transportieren, welche das Stresserleben vermindern. Das Aufzeigen und Aufbrechen von tief verankerten Denkmustern vermittelt den Führungskräften eine neue Perspektive auf eine altbekannte Situation. Schließlich präsentieren die Gruppen im Auditorium ihre Ergebnisse. Ziel ist es, dass jeder Teilnahme am Ende des Seminars weiß, an welcher Stelle er das Erlernte im Alltag anwenden kann, um neue Erfahrungen zu machen und mittelfristig neue Denkmuster zu etablieren.

2. Führungskräfte als Multiplikatoren in der Organisation

Hier geht es um das Thema Selbstwirksamkeit. Menschen, die vor einem Burnout stehen, erleben sich häufig nicht mehr als Herr/in der Situation. Sie fühlen sich fremdbestimmt und in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeengt.

Welche Einflussmöglichkeiten haben Führungskräfte jedoch in ihrer Organisation?

In Übungen wird erarbeitet, welche Ressourcen innerhalb der jeweiligen Organisation zur Stressbewältigung mobilisiert werden können. Die jungen Führungskräfte erfahren aktiv, dass sie positiv auf ihre Organisation einwirken können, auch wenn sie zunächst nur an kleinen, unbedeutend scheinenden Stellschrauben drehen können. Im Training entwickeln die Teilnehmer selbständig Konzepte, an welcher Stelle sie in ihrer jeweiligen Organisation unmittelbar stressvermindernde Veränderungen realisieren können.

3. Reflektion zum individuellen Lebensstil

Gerade junge Führungskräfte unterschätzen gerne die Bedeutung der persönlichen Lebensführung für die Verarbeitung von Stress. Ich arbeite hier gerne mit einer Methode, die ich auch im Einzelcoaching anwende: mit den fünf Säulen der Identität[2], bestehend aus den Bereichen

- Arbeit und Leistung,
- Materielle Sicherheit,
- Soziales Umfeld,
- Körper & Gesundheit,
- Werte.

Die Teilnehmer erstellen ein individuelles Säulendiagramm mit je einer Säule für jeden identitätsstiftenden Lebensbereich. Das Diagramm macht sichtbar, welche Säule wie stark ist und welche eher schwach; und ob es in der Ausprägung der unterschiedlichen Lebensbereiche eine Unausgeglichenheit gibt. Ein Beispiel für fehlende Balance ist die überwiegende Konzentration auf den Bereich Arbeit und Leistung unter Vernachlässigung des Bereiches Soziales Umfeld, welcher Freunde, Familie und außerberufliche Aktivitäten einschließt. Gerät die eine Säule ins Wanken, ist die andere Säule möglicherweise zu schwach, um das „Lebensgebäude“ zu tragen. Eine Balance der unterschiedlichen Lebensbereiche ist daher wichtig, um eine innere und äußere Stabilität zu bewahren. In Gruppen erarbeiten die Teilnehmer Konzepte, wie die Stabilität eines Lebensgebäudes hergestellt bzw. gesichert werden kann.

Der Umgang mit Stress im Arbeitsumfeld empfiehlt sich als fester Bestandteil in der Ausbildung junger Führungskräfte. Das Tagesseminar bietet einen umfassenden Einstieg in die Thematik und liefert den Teilnehmern bereits konkrete Werkzeuge und Anregungen, wie sie den alltäglichen Herausforderungen als Führungskraft mit mehr Gelassenheit und Souveränität begegnen können.

Christina Henn-Roers, MBA, ist Coach und Trainerin. Sie ist spezialisiert auf Burnout-Prävention und Transition Coaching. Henn-Roers erwarb ihr Coaching-Zertifikat bei Christopher Rauen und arbeitete elf Jahre als Projektleiterin und Trainerin für einen internationalen IT-Dienstleister.

[2] Petzold, H. (1993)