

Stress lass nach

DAS WISSEN UM DEN EIGENEN UMGANG mit Stressoren ist Grundvoraussetzung für Führungskräfte, um Mitarbeitenden eine gezielte Unterstützung beim Thema „Stress“ anbieten zu können. „Wichtigkeit“, „Achtsamkeit“ und „Verhalten“ sind die Eckpfeiler einer gesundheitsorientierten Führung.

TEXT: FRANK VON PABLOCKI

Das Thema „Gesundheit“ ist zu dem „Trendthema“ für die Altenhilfe geworden. Denn, jeder Mitarbeitende ist wertvoll und kostbar. Jeder aufgrund einer vermeidbaren Erkrankung ausgefallene Mitarbeitende stellt eine mögliche Katastrophe dar. Hier setzt der Gedanke der „gesundheitsorientierten Führung“ an. Führungskräfte müssen sich die Frage stellen, was sie aktiv unternehmen, um die Mitarbeitenden bei ihrer eigenen Gesunderhaltung zu unterstützen. Und dieses vor dem Hintergrund des für jeden Menschen individuellen Stresserlebens und der damit vielleicht verbundenen nachfolgenden Erkrankung. Bevor jedoch diesem Ansatz nachgegangen wird, müssen erst einige Begrifflichkeiten und damit verbundene Krankheitsbilder beleuchtet werden.



FRANK VON PABLOCKI

Diplom-Psychologe,
SP-Kommunikation,
Beratung – Kommunikation – Coaching,
sp-kommunikation.de

Vom Stresserleben zum Burnout

Ein Stresserleben und eine Stressreaktion sind im ersten Moment eine natürliche und gesundheitserhaltende Reaktion auf bedrohliche Einflüsse. Diese können außerhalb - genauso wie innerhalb - des menschlichen Körpers wahrgenommen werden. Schmerzen und körperliche Fehlfunktionen lösen ein Stresserleben und die damit verbundenen entsprechende Reaktion aus.

Äußere Reize sind in diesem Zusammenhang vielfältig. Sie werden von verschiedenen Beteiligten auch oft als unterschiedlich bewertet.

Jeder Mensch bewertet Situationen auf verschiedene Art und Weise. Was für den einen Mitarbeitenden eine völlig normale Situation darstellt, ist für einen anderen Mitarbeitenden ein belastender Zustand. Dieses ist unter anderem von den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten abhängig. Wenn Mitarbeitende bestimmte Aufgaben nicht beherrschen, ist die Gefahr größer, dass sie sich bei der Umsetzung der Aufgabe von vornherein unwohl fühlen. Insofern lässt sich im beruflichen Kontext schwer aufzeigen, welche allgemeine Grenze zur Überforderung definiert werden kann. Dennoch ist die

TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeitenden beeinflussen bzw. im Rahmen einer Verhaltensänderung unterstützen können. Wichtig ist und bleibt es, dass die Führungskraft ihren Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden nicht unterschätzt. Gleichzeitig dürfen die Beteiligten durch die Maßnahmen, die im Rahmen von gesundheitsförderlichen Projekten initiiert werden, nicht noch mehr „unter Druck geraten“. Schaffen Sie vielmehr eine Atmosphäre in der offen über die individuellen Belastungsfaktoren der einzelnen Personen gesprochen werden kann. Achten Sie jeden Tag auf das Verhalten eines

jeden Mitarbeitenden und versuchen Sie dieses in den Kontext der jeweiligen Situation zu bringen. Stellen Sie sich die Frage danach, ob das beobachtete Verhalten adäquat zur Sachlage ist? Wenn dieses nicht der Fall sein sollte, dann sprechen Sie den Mitarbeitenden zeitnah daraufhin an und schildern sie ihre Beobachtung. Auch, wenn in diesem Zusammenhang eine Kritik am Verhalten geübt wird, sollten Sie mit dem Mitarbeitenden über die dessen Ursache diskutieren. Steckt eine unangepasste Stressreaktion dahinter? Dann müssen Sie gemeinsam eine für den Mitarbeitenden stressreduzierende Lösung erarbeiten.



Führungskraft dazu angehalten, das individuelle Stresserleben der Mitarbeitenden zu erkennen. Es darf in diesem Zusammenhang auch nicht vergessen werden, dass es Mitarbeitende gibt, die wiederkehrende Routinetätigkeiten als herausfordernd erleben. Denn: Auch eine Unterforderung kann auf Dauer belastend wirken.

Menschen reagieren körperlich und psychisch auf Belastungssituationen: Sie fühlen sich unter anderem körperlich „erschlagen“, wenn der Dienst beendet ist. Oder sie spüren, wie sie besonders emotional auf bestimmte Situationen reagieren. Dieses wird als Stressreaktion verstanden.

In diesem Zusammenhang sei auf zwei Stressoren hingewiesen, die Ursachen für das Stresserleben sein können. Zuerst kann ein herausforderndes Verhalten von Tagesgästen als Stressor erlebt werden. Besonders dann, wenn ein Tagesgast durch sein Verhalten Konflikte in der Gruppe austrägt, die durch die Mitarbeitenden gelöst werden müssen. Schon der Umstand, dass die Mitarbeitenden darum wissen, dass ein bestimmter Tagesgast heute die Einrichtung besuchen wird, kann dieses eine körperliche und/oder psychische Reaktion bei den Betroffenen auslösen.

Als Zweites ist die Überlastung durch einen Ausfall von Mitarbeiten-

Wenn der Tagespflegeleitung die fachliche Einschätzung und das Wissen um die generellen belastenden Faktoren in der Tagespflege bewusst sind, kann sie Mitarbeitenden die „richtige“ Unterstützung im Bereich des Stresserlebens anbieten.

den zu benennen. Dass an einem Tag weniger Mitarbeitende als geplant erscheinen, ist eine Tatsache. Die damit verbundene Verdichtung der zu erledigenden Aufgaben auf weniger Personen ist der eigentliche Stressor. Sollten die Arbeitsaufträge jedoch längerfristig durch weniger Mitarbeitende erbracht werden, so kommt es durch die Stressreaktion zu einer schädigenden Dauerbelastung.

Ein erster Schritt in Richtung Krankheit ist also die ungünstige Kombination von zu hohen Umgebungs Herausforderungen, Bedrohungen und Anforderungen und der Art und Weise, wie Stressoren und eigene psychische Ressourcen wahrgenommen werden. Auch, wenn wir wissen, dass die Belastungssituation schädlich für uns ist, sind wir dazu in der Lage diese längerfristig „auszuhalten“. Es handelt sich um einen Überlebensinstinkt, der jedoch in der heutigen Arbeitswelt „fehl am Platz“ ist. Wir

müssen im beruflichen Kontext keinen „Überlebenskampf“ führen. Dennoch wird die Belastung von vielen Mitarbeitenden länger mitgetragen, als es für ihre eigene Gesundheit förderlich ist. Sie benötigen dann vielleicht längere Ruhepausen, die sie sich in ihrer Freizeit „gönnen“, um am nächsten Tag wieder „leistungsfähig“ zu sein. Das Privatleben wird auf ein Mindestmaß gesenkt. Die Familie und Freunde werden vernachlässigt. Das Wochenende wird dazu genutzt, um den Körper und die Psyche wieder auf „Leistungsfähigkeit“ zu schalten.

Am Ende kann eine Burnout-Symptomatik entstehen: Der Zustand einer totalen psychischen und körperlichen Erschöpfung als Reaktion auf die tätigkeitsspezifischen Belastungen. Der Mitarbeitende ist erkrankt und fällt für längere Zeit aus. Dieses auch vor dem Hintergrund, dass die Burnout-Symptomatik häufig mit einer Depression gepaart sein kann. Es braucht lange Zeit, bis sich Menschen wieder von der totalen Erschöpfung erholen. Des Weiteren gibt es Persönlichkeiten, die dazu neigen, Probleme zu verdrängen oder Konflikten auszuweichen. Diese sind häufiger vom Burnout-Syndrom betroffen als andere. Gerade in sozialen Berufen besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Burnout Syndrom und Helfer

Syndrom. Eine anhaltend starke Belastung, verbunden mit einer großen Erwartungshaltung und hohen Berufsideal, steht dabei im krassen Widerspruch zur eigenen beruflichen und unternehmerischen Realität. In diesem Zusammenhang muss die Führungskraft präventiv handeln, um einer möglichen „Abwärts-spirale“ entgegenzuwirken.

Die Führungskraft nimmt eine zentrale Position ein

Führungskräfte im Gesundheitswesen – und damit auch Führungskräfte in einer Tagespflege – arbeiten in einem für den Körper und die Psyche anstrengenden Beruf. Somit sind für die Führungskräfte auch das Wissen um körperliche (Rückenschmerzen, Infektionen u. a.) und psychische Beschwerden (Umgang mit Tod und Trauer, Überlastung u. a.) die wichtigsten Komponenten, um gesundheitsförderlich führen zu können. Deshalb sollten sich Führungskräfte auch mit den jeweiligen Krankheitsbildern, wie z. B. stressabhängige körperliche Beschwerden, Depression oder Burnout auseinandersetzen.

Des Weiteren stellen verschiedene Anbieter Diagnosesysteme zur Verfü-

gung, mit deren Hilfe die eigene Arbeitsumgebung auf Stressoren hin überprüft werden kann. Diese geben den Führungskräften und Mitarbeitenden noch einmal einen Überblick darüber, welche belastenden Faktoren in der eigenen Tagespflege besonders häufig auftreten. Unter anderem sei hier auf das Angebot der BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wohlfahrtspflege) hingewiesen.

Wenn der Führungskraft beide Komponenten, die fachliche Einschätzung der Führungskraft und das Wissen um die generellen belastenden Faktoren in der Tagespflege, bewusst sind, dann besteht die Möglichkeit, Mitarbeitenden die „richtige“ Unterstützung im Bereich des Stresserlebens und der individuellen Stressreaktion anbieten zu können.

Das Konzept der gesundheitsorientierten Führung

Als Grundlage für die nachfolgenden Empfehlungen steht das Konzept der „gesundheitsorientierten Führung“ Pate. Dieses unterscheidet zwischen den Komponenten der gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung und der gesundheitsförderlichen Selbstführung

der Führungskräfte und Mitarbeitenden. Diese Komponenten sind wiederum in die Dimensionen Wichtigkeit („Wie wichtig ist der Führungskraft bzw. dem Mitarbeiter die eigene Gesundheit bzw. die Gesundheit der weiteren Beteiligten?“), Achtsamkeit („Wie sehr achte ich auf meine eigene Gesundheit und die Gesundheit der weiteren Beteiligten?“) und Verhalten („Mit welchen eigenen Verhaltensweisen unterstütze ich meine eigene Gesundheit und die Gesundheit der weiteren Beteiligten?“) aufgeschlüsselt.

Ergebnisse aus Studien des Fachbereichs Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg, entlang derer die oben beschriebenen Konzeption entwickelt worden ist, zeigen auf, dass der jeweilige Umgang der Führungskräfte mit ihrer eigenen Gesundheit einen maßgeblichen Einfluss auf das gesundheitsfördernde Verhalten der Mitarbeitenden hat.

Somit muss an erster Stelle ein Bewusstsein bei den Führungskräften vorhanden sein, dass sie eine Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden hat. Auf sich selbst und seine Gesundheit zu

GESUNDHEITSORIENTIERTE FÜHRUNG

Was ist ein gesundheitsorientiertes bzw. gesundheitsförderndes Führungsverhalten?



Der Ho-Ansatz (Franke, 2012) im „Haus der gesundheitsförderlichen Führung“ aus Pundt & Felfe (2017, S. 20)

Konzept der gesundheitsförderlichen Führung (engl. Health-oriented-Leadership; HoL)

Komponenten:

- StaffCare (gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung)
- SelfCare der FK und MA (gesundheitsförderliche Selbstführung)

Dimensionen:

- Wichtigkeit
- Achtsamkeit
- Verhalten



Studien zeigen auf, dass der jeweilige Umgang der Führungskraft mit ihrer eigenen Gesundheit einen maßgeblichen Einfluss auf das gesundheitsfördernde Verhalten der Mitarbeitenden hat.

achten, bedeutet jedoch nicht, der Gesundheit der Mitarbeitenden einen höheren Stellenwert zuzuordnen als der eigenen Gesundheit. Dennoch: Führungskräfte machen sich oftmals zu wenig bewusst, dass ihr eigenes Handeln als Bewertungsmaßstab herangezogen wird. Sollte die Pflegedienstleitung jeden Tag Überstunden machen, so kann es sein, dass Mitarbeitende dieses Verhalten als „Normalität“ ansehen und eben auch nicht so auf die „Uhr achten“. Wenn die Führungskraft morgens mit einem „Cheeseburger“ zur Arbeit kommt, wird sich der eine oder andere Mitarbeitende vielleicht denken, dass die Packung Chips am Morgen ebenfalls „völlig in Ordnung ist“. Es muss in diesem Zusammenhang gesagt werden, dass es sich nicht um eine einfache „Nachmachen“ handelt. Vielmehr hinterfragt sich der Mitarbeitende, ob sein persönliches Handeln dem der Führungskraft entspricht. Oftmals ist dieses Hinterfragen kein bewusster Vorgang. Menschen neigen vielmehr dazu, auch „unsinnige“ Verhaltenswei-

Bei dem Konzept der gesundheitsförderlichen Führung spielt das Thema „Achtsamkeit“ gegenüber sich selbst und gegenüber den Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle.

sen („Ein Passant geht an einer roten Fußgängerampel über die Straße und andere folgen dieser Person, ohne auf den möglichen Verkehr zu achten.“) einfach nachzuahmen. Das eigene Verhalten wird dann im Nachhinein häufig in folgender Weise gerechtfertigt: „Meine Führungskraft macht dieses oder jenes doch auch“. Andersherum entwickeln Mitarbeitende vielleicht gar nicht erst die Idee, eine bestimmte Verhaltensweise zu entwickeln, wenn die Führungskraft diese ebenfalls nicht zeigt.

Achtsam gegenüber den eigenen Warnsignalen

Bei dem Konzept der gesundheitsförderlichen Führung spielt das Thema „Achtsamkeit“ gegenüber sich selbst und gegenüber den Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle. Wissen Führungskräfte um ihre eigenen Grenzen und handeln sie dementsprechend? Das beginnt damit, dass auch Führungskräfte „in sich hineinhören“ und die ersten Warnsignale ernst nehmen

müssen. Diese können somatisch bedingt sein, wie z. B. Schmerzen, Herzrasen oder dauerhafte Müdigkeit sowie psychisch, wie z. B. „genervt sein“, Traurigkeit oder gar eine „emotionale Teilnahmslosigkeit“. Diese Reflexion ist umso wichtiger, je häufiger die Führungskraft selbst die eigenen Grenzen überschritten und dadurch vermehrt Krankheitstage zu verzeichnen hat. Eine mögliche Form des Umgangs mit den eigenen Grenzen ist der offene Austausch im Team.

Dabei denken Führungskräfte häufig, dass sie „unverwundbar“ sein müssen. Dass dieses eine Illusion ist, ist jedem Beteiligten klar. Dennoch sprechen viele Führungskräfte nicht gerne über ihre eigenen Grenzen. Wie erklären sie jedoch ihren Mitarbeitenden den Umstand, wenn sie selbst einmal aufgrund einer Stressreaktion nicht adäquat reagiert haben?

In diesem Zusammenhang hilft es, sich die Achtsamkeitsstrategie eines Langstreckenläufers anzuschauen. Dieser verwendet in der heutigen Zeit eine Pulsuhr, um einen Teil seiner Vitalwerte zu überwachen. Sollte der Puls zu hoch sein, so verlangsamt er das Tempo und verringert damit die Belastung. Nun sollten Führungskräfte und Mitarbeitende nicht mittels einer Pulsuhr ihre Stressreaktion überwachen. Sie sollten

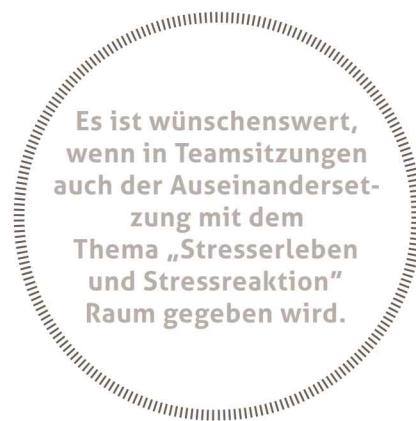
sich vielmehr im Laufe des Tages regelmäßig Zeit nehmen, um in sich hineinzuhorchen: „Wie geht es mir gerade? Was denke ich, wenn ich an die nächste Arbeitsstunde denke? Benötige ich heute jemanden, um die belastende Situation XY zu reflektieren?“ Raucher sind in diesem Zusammenhang häufig im Vorteil. Sie nehmen sich regelmäßig ihre Auszeiten. Nur was machen die Mitarbeitenden, die dieses gesundheitsschädigende Ritual nicht pflegen? Hier sollte eine generelle Lösung für alle Mitarbeitenden getroffen werden: „Wer schnappt wann einfach einmal Luft?“ Attraktive Pausenräume haben ebenfalls einen hohen gesundheitsförderlichen Stellenwert. Vielen Tagespflegern steht leider kein diesbezüglicher Raum zur Verfügung. Es könnte dennoch darüber nachgedacht werden, wie hybride Lösungen (Dienstzimmer und Rückzugsort) gestaltet werden können. Bieten Sie in diesem Zusammenhang Mitarbeitenden die Möglichkeit des „Abschaltens“ an. Musikhören, besondere Kaffeespezialitäten, die nur in dieser Zeit zur Verfügung stehen oder die „Hängematte“ als Erholungsort sind nur einige Beispiele, wie die eine Pause – ohne Zigarette – aufgewertet werden kann.

Das Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden ist besonders wichtig

Mit Blick auf das Konzept der gesundheitsförderlichen Führung spielt das Thema „Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden“ eine zentrale Rolle. Der direkte Austausch mit den Mitarbeitenden ist ein wesentlicher Faktor der gesundheitsorientierten Führung. Dieses gelingt umso besser, wenn die erforderlichen Strukturen gegeben sind.

Besonders in der Tagespflege ist die Zeit für Teambesprechungen knapp. Der Einsatz von wenigen Mitarbeitenden, die in den Öffnungszeiten vor Ort sind, lässt es kaum zu, dass sich das Team einfach einmal zusammensetzt, um über mögliche Stressoren zu sprechen. Wenn Teamsitzungen stattfinden, stehen häufig die organisatorischen Absprachen

im Vordergrund. Es sei denn, gravierende Konflikte treten zu Tage und ein diesbezügliches Handeln kann nicht



mehr vertagt werden. Wünschenswert ist es jedoch, wenn in den Teamsitzungen auch ein Raum für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Stresserleben und Stressreaktion“ gegeben wird.

Wenn die Strukturen die gemeinsame Auseinandersetzung mit den Themen „Stress und Gesundheit“ nicht zulassen, besteht immer noch die Möglichkeit, dass die Führungskraft den Kontakt zu den einzelnen Mitarbeitenden sucht. Welches gesundheitliche „Fehlverhalten“ nimmt die Führungskraft auf Seiten der Mitarbeitenden wahr? Wenn Mitarbeitende gestresst wirken und/oder gesundheitliche Warnsignale zeigen, ist dieses zu spiegeln. Es muss eine Lösung für den jeweiligen Mitar-

beitenden gefunden werden. Was wird zum Beispiel von welchem Mitarbeitenden als stressauslösend angesehen? Auch, wenn die Führungskraft die genannten Stressoren für sich selbst als irrelevant ansieht, muss sie sie mit Blick auf den Mitarbeitenden ernst nehmen. Denn: Die Bewertung einer Situation stellt eine individuelle Betrachtung dar.

Ein Aspekt muss stets mitbedacht werden: Auch die Führungskräfte selbst können mit ihren Erwartungen an die Mitarbeitenden als „Stressoren“ wahrgenommen werden. Deshalb muss sich jede Führungskraft regelmäßig reflektieren, ob ihre Anforderungen, die sie an ihre Mitarbeitenden stellt, nicht überhöht sind. Dieses bedeutet jedoch nicht, dass ein Fehlverhalten von Mitarbeitenden generell entschuldigt werden kann. Besonders dann nicht, wenn dieses Verhalten die Versorgungsqualität der Gäste herabsetzt. Es bleibt also ein Spannungsfeld zwischen „Fordern“ und „Fördern“.

Kleine Lösungen und große Wirkungen

Die persönliche Gesundheit wird für viele Menschen „erst“ zu einem wichtigen Gut, wenn sie nicht mehr vorhanden ist. Es stellt sich insofern die Frage danach, welchen Anspruch die Mitarbeitenden an das Gesundheitsmanagement einer Tagespflege haben. Generell ist jedwedes Gesundheitsmanagement präventiv ausgerichtet. Es gilt die Gesundheit der Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern. Dafür

DIE PERSPEKTIVEN UNSERER ARBEITSSITUATION (NACH NIEDER 1995)

In welchen Bereichen sollten die Veränderungen unserer derzeitigen Arbeitssituation liegen?

- **Arbeitsumgebung:** Licht, Lärm, Geruch, Temperatur, Arbeitsplatz...
- **Tätigkeit:** Monotonie, Überforderung, Unterforderung, unklare Aufgabenstellung, Unfallgefahr...
- **Gruppenklima:** soziale Anerkennung, Verhältnisse zwischen Kolleg:innen, Stimmung in der Gruppe, Zusammenarbeit...
- **Arbeitsablauf/-organisation:** Arbeitsspitzen, Leerläufe, Unterbrechungen, Informationsflüsse, Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen, Weiterbildungsmöglichkeiten...
- **Vorgesetztenverhalten:** Anerkennung von Leistung, Unterstützung, Kontrolle, Motivation, Führung...



Es gibt Persönlichkeiten, die dazu neigen, Probleme zu verdrängen oder Konflikten auszuweichen. Diese sind häufiger vom Burnout-Syndrom betroffen als andere.

werden Konzepte erstellt, die die Mitarbeitenden motivieren sollen, sich an den Maßnahmen zu beteiligen.

Viele Programme werden mit großen Ambitionen begonnen und werden nach den „ersten Fehlstarts“ wieder aufgegeben. Das „gemeinsame gesunde Kochen“ fand ein- bis zweimal statt. Dann war der Reiz für die Teilnehmenden vorbei. Das Stressseminar ist gut für die Reflexion des eigenen Verhaltens. Nur verändert sich langfristig nichts an der Situation. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen, die sich leider in vielen Unternehmen nicht durchgesetzt haben.

Häufig liegt der Fehler in der Herangehensweise der Führungskräfte. Im ersten Schritt wird darüber nachgedacht, was das Unternehmen den Mitarbeitenden „Gutes tun kann“. Hierbei sollte vielmehr aus der Perspektive der Mitarbeitenden gedacht werden. Hier hat sich unter anderem die Durchführung eines Workshops bewährt, in dem die Sichtweisen der Mitarbeitenden auf unterschiedliche Perspektiven der Arbeitssituation erörtert werden sollen. Der Infokasten auf Seite 14 zeigt die möglichen Fragestellungen auf. Im Anschluss daran können gezielt Veränderungsschritte erläutert und umgesetzt werden. Es ist gut möglich, dass kleine Veränderungen einen großen Nutzen bringen: Egal ob es sich hierbei um die Umgestaltung des Dienstzimmers oder die Veränderung eines Arbeitsablaufs handelt. Selten wird in diesen Work-

shops der Wunsch nach einem Kochkurs oder der Einführung einer Yogagruppe geäußert. Denn der Schwerpunkt liegt auf der Verminderung der wahrgenommenen Stressoren und nicht auf dem Ausbau von weiteren „Verpflichtungen“.

Was jeder Mitarbeitende selbst tun kann

Jeder Mitarbeitende sollte sich bei Konflikten zwischen anderen Mitarbeitenden fragen, ob die Situation direkt mit ihm im Zusammenhang steht. Sollte dieses nicht der Fall sein, so ist es für den Konflikt und für das eigene Stresserleben besser, wenn eine Beteiligung abgelehnt wird. Einige werden nun denken, dass die eigene Stressreaktion dadurch steigt, weil für einen selbst nicht klar ist, wie sich der Status quo des Konfliktes derzeit gestaltet. Nur, wenn alle Mitarbeitenden der Tagespflege dafür sorgen, dass die Konflikte „keine weiteren Kreise ziehen“, dann werden die Auseinandersetzungen in der Regel schnell gelöst und das ist für alle Beteiligten förderlich.

Alle Dinge auf einmal und am besten gleich erledigen, ist illusorisch. Es ist besser, die eigenen Aufgaben zu clustern, um diese dann sinnvoll in einer bestimmten Reihenfolge zu erledigen. Damit dieses reibungslos unter allen Beteiligten funktioniert, muss ein ständiger Austausch untereinander stattfinden. Dieses Vorgehen hat noch einen weiteren positiven Effekt: Wenn jeder Mitarbeitende um die Arbeits-

leistung des anderen weiß, dann kann es zu keinen Fehlurteilen („Was hast du bloß den ganzen Tag getan?“) kommen.

Abgrenzung heißt auch, nicht jeder Person alles recht machen zu können. Deshalb sollten die Mitarbeitenden bei jedem Wunsch nach Unterstützung abwägen, ob sie wirklich dazu bereit sind. Denn die einfachste Form, das eigene Stresserleben zu minimieren ist es, Arbeitsaufträge an andere zu übertragen. Zum Beispiel wenn eine Mitarbeitende das Gefühl hat, dass sie ständig Aufgaben übernimmt und damit selbst unter Druck gerät, ist der nächste Konflikt bereits vorprogrammiert.

Neue Erfahrungen können andere Perspektiven ermöglichen. So kann der Sinn der Arbeit in ein anderes Licht gerückt werden. Auch dann, wenn Möglichkeiten zur individuellen Stressreduktion erkannt worden sind, benötigt diese Veränderung Zeit. Viele Verhaltensveränderungen funktionieren nicht von Anfang an reibungslos. Häufig fallen wir in die „alten Gewohnheiten“ zurück. Somit braucht es einen großen Anteil von Selbstdisziplin, um sich zu verändern. Deshalb sollte jede Veränderung auch mit einem realistischen zeitlichen Ziel versehen werden: „Ich werde meine Kenntnisse im Bereich der ‚Strukturierten Informationssammlung‘ verbessern. Heute fange ich damit an und in vier Wochen erkenne ich meine Entwicklungsschritte.“ ✨