

---

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

„Stabil trotz Gegenwind“ zu bleiben, ist dieser Anspruch überhaupt realistisch? Oder ein nahezu unmögliches Unterfangen in der modernen Arbeitswelt? Sind Menschen Wind und Wetter im Unternehmen nicht ein Stück weit ausgeliefert? In nahezu allen Medien gewinnen Themen wie Stress und Burnout fast inflationär an Bedeutung und Raum. Noch vor 10 Jahren fanden diese öffentlich kaum Beachtung.

Als Trainerin und Coach beschäftige ich mich seit vielen Jahren mit den Themen Führung, Team, Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung und begleite Teilnehmer in unterschiedlichen Positionen und Branchen. Von Beruf aus Pädagogin – mit dem Fokus auf Betriebe – sehe ich in den letzten Jahren einen auffälligen Trend: Immer mehr Menschen in meinen Seminaren und Coachings berichten offen oder in vertrauensvoller Atmosphäre von Überlastungen und Stress im betrieblichen und/oder auch im privaten Alltag. Druck, Ängste und Sorgen lassen sie auch nachts nicht mehr los.

Intelligente und leistungsorientierte Menschen haben äußerlich das erreicht, wovon viele Menschen träumen: Besitz, Familie, Status und Erfolg. Dennoch fühlen sich viele innerlich leer, sind unzufrieden oder gesundheitlich angeschlagen, weil beim hektischen Rennen zum persönlichen Gipfel oft etwas Wesentliches auf der Strecke bleibt: ein gesundes Gefühl für sich selbst und die eigenen Grenzen – aber auch für die Mitmenschen. Sie vergessen innezuhalten, Pausen zu machen und zu reflektieren. Für diese Achtlosigkeit erhalten sie irgendwann die Quittung in Form von körperlichen oder seelischen Symptomen – oder sie werden von vertrauten Menschen verlassen. So steht das, was sie bereits gewonnen haben, wieder auf dem Spiel. Es gibt einiges zu verlieren. Dies schürt Ängste und bildet den idealen Nährboden für stressbedingte Erkrankungen. Deren Zunahme in den letzten Jahren spricht Bände. Sind diese Menschen also wirklich zu beneiden?

Oder möchte man in Wirklichkeit viel lieber mit denjenigen tauschen, die es schaffen, die Gipfelwanderung so zu planen und gestalten, dass sie dort gesund ankommen und den Ausblick wirklich genießen können? Auch das gelingt einigen Menschen – sie befinden sich mitten unter uns. Nach welchen Spielregeln leben diese Menschen? Welche Kriterien waren bei der Wahl des Gipfels ausschlaggebend? Wie schaffen sie es, ihr Ziel mit Gelassenheit und innerer Ruhe zu erreichen – und nicht auf Kosten anderer? Vielleicht mag die Antwort überraschen oder sogar ernüchtern: Sie liegt jenseits fachlicher Qualifikationen, Titel,

Reichtum und Besitz. Was all diese wirklich erfolgreichen Menschen im Kern verbindet und wodurch sie aus der Masse herausstechen, ist ein hohes Maß an persönlicher Stabilität. Das macht sie so charakterfest und ausgeglichen – auch in turbulenten Zeiten. Und dafür sind sie wirklich zu beneiden.

Keiner muss es aber beim Neid belassen. Persönliche Stabilität zu entwickeln, ist kein Hexenwerk. Die Inhalte des Buchs beschreiben, wie das gelingen kann. Damit der Weg dorthin leichter fällt, beinhalten meine Ausführungen zahlreiche authentische Praxisbeispiele. So kann der Leser in die unterschiedlichen Welten des Berufsalltags eintauchen. Vielleicht entdeckt der eine oder andere an dieser Stelle, wie gut es ihm vergleichsweise geht. Oder er erfährt, dass geteiltes Leid eben auch nur halbes Leid ist. In beiden Fällen hat er gewonnen und fühlt sich wahrscheinlich bestärkt.

Zum Inhalt: Kapitel 1 beschreibt anhand eines klassischen Beispiels, welche äußeren und inneren Mechanismen die Erschöpfungsspirale anheizen und Betroffenen bzw. dem Unternehmen großen Schaden zufügen. Kap. 2 verdeutlicht, weshalb gravierende Veränderungen in der modernen Arbeitswelt die menschliche Psyche so strapazieren. In Kap. 3 geht es darum, Stress und seine Ursachen in seiner ganzen Bandbreite zu verstehen – vor allem auch aus dem Blickwinkel des Berufsalltags. Kap. 4 konzentriert sich auf das Erkennen von Stresssymptomen sowie deren körperliche und seelische Auswirkungen. Aber auch ernsthafte Erkrankungen, an denen Stress wesentlich beteiligt ist, rücken in den Fokus. Kap. 5 widmet sich den drei Erfolgssäulen persönlicher Stabilität. Diese sind: Kompetenzen, erfolgreiche Denkstrategien, Erholen und Entspannen. Auch der Sinn und Zweck von Coaching wird hier näher erläutert. Kap. 6 schließlich gibt Einblick in die Stressprävention. Neben der Erläuterung des Fachbegriffs „Resilienz“ (Widerstandsfähigkeit) rückt die Bedeutung von Unternehmenswerten und deren Umsetzung durch Führungskräfte in den Fokus. Insbesondere auch der richtige Einsatz des Mitarbeiters – orientiert an dessen Lebensmotiven und Werten – ist zentrales Thema in diesem Kapitel.

Meine Ausführungen beabsichtigen zweierlei: Sie dienen einerseits der Aufklärung über typische und immer wiederkehrende biologische Vorgänge, die unter Stress auftreten. Häufig hilft allein das Wissen darüber, ersten Symptomen den Schrecken zu nehmen. Zum anderen dienen meine Ausführungen vorrangig der Hilfe zur Selbsthilfe. In meiner langjährigen Berufspraxis erstaunt es mich immer wieder aufs Neue, welche Energien Menschen aufbringen können, wenn sie etwas wirklich wollen.

In einigen Fällen ist auch externe Unterstützung sinnvoll. Es muss nicht immer gleich die Psychotherapie sein. Gerade in den Anfangsstadien von Überlastung hilft ein Kurzzeitcoaching, um mit professioneller Begleitung Gedanken zu strukturieren, Ideen zu sammeln, verschüttete Fähigkeiten zu aktivieren und einen individuellen Handlungsplan zu entwickeln. Grundsätzlich gilt: Es gibt immer Lösungen. Allein das Gefühl, das Ruder wieder in der eigenen Hand zu haben, sorgt für mehr Gelassenheit und Zuversicht. Diesen ersten Schritt ermöglicht ein Coaching.

Die moderne Arbeits- und Lebenswelt verändert sich in rasender Geschwindigkeit. Hohe Leistungsanforderungen, zunehmender Druck und unsichere Beschäftigungsverhältnisse lassen sich oft nicht abstellen. Nicht jeder kann gleich gut damit umgehen. Andererseits müssen Beschäftigte heute länger durchhalten als bisher: Der Eintritt in den

Ruhestand soll mit 67 Jahren erfolgen. Nur wer körperlich und seelisch stabil bleibt, wird den Arbeitsmarathon bewältigen können.

Der Fokus meiner Ausführungen richtet sich bewusst auf die Eigenverantwortung und Eigenleistung des Berufstätigen. Sich nur als Opfer der Umstände zu betrachten, führt zu Lähmung, Erstarrung und Resignation. Die Überzeugung, schwierige Situationen aktiv selbst beeinflussen und lösen zu können, ist der erste Schritt, um dem Gegenwind im Betriebsalltag zu trotzen und diesen professionell zu managen.

Gleichwohl sind auch die Unternehmen gefordert. Stressbedingte Erkrankungen sind nicht nur ein Versagen des Einzelnen. Firmen stehen in der Verantwortung, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und die Mitarbeiter vor Überlastung zu schützen. Keine leichte Aufgabe, denn gleichzeitig müssen Firmen dem Wettbewerbsdruck standhalten und immer schneller und billiger produzieren bzw. Leistung liefern.

Dennoch gilt: Eine Unternehmenskultur, in der Respekt und Wertschätzung an oberster Stelle stehen und die von allen Führungskräften vorgelebt wird, ist die beste Prävention gegen Stress und Erschöpfung. Dieser Zusammenhang ist inzwischen ausreichend belegt. Immer mehr Betriebe handeln nach diesem Prinzip. Auch das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) gewinnt vor dem Hintergrund wachsender Anforderungen an den Berufstätigen im Arbeitsalltag an Bedeutung. Es ist ein wirksamer Puffer gegen Stress. Betriebe, die dies bereits praktizieren, haben im Kampf um rar werdenden Nachwuchs und Talente die Nase vorn. Es gibt diese Betriebe bereits. Sie weisen eine deutlich niedrigere Quote von stressbedingten Erkrankungen und Burnout-Fällen auf und investieren damit in ihre Zukunft. Eine detaillierte Analyse der Vorzeigefirmen würde hier zu weit gehen und den Rahmen des Buches sprengen. Dazu gibt es eigene Literatur.

Es gibt aber auch Unternehmen mit hoher Leistungsorientierung, die sich zu sehr in Sicherheit wännen. Ihre Fehlzeitenquote ist zwar erstaunlich niedrig. Bei einem Blick hinter die Kulissen zeigt sich allerdings, dass zahlreiche Mitarbeiter sich aufgrund des hohen Leistungsdrucks bereits in der Grauzone von Gesundheit bewegen. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Gefahr für die Zukunft der Unternehmen, beschleunigt sie doch vorzeitigen Abbau und „Vor-Alterung“ der Belegschaft. Oder sie führt zu einer hohen Fluktuation, weil Betroffene die Notbremse ziehen und sich enttäuscht vom Unternehmen abwenden. Beides kostet die Unternehmen bares Geld.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich beim Entstehen und Umsetzen des Buches unterstützt haben. Wertvolle inhaltliche Anregungen und Hinweise verdanke ich Dr. Horst Kaltenbach, Karin Burmeister und Hermann Erb. Insbesondere auch Judith Erb war eine wertvolle Hilfe. Über die grafische Gestaltung hinaus lieferte sie wichtige kreative Impulse zum Inhalt des Buches. Stella Berboth unterstützte mich wesentlich bei der Korrektur des Buches. Ich danke auch meiner Lektorin Irene Buttkus und ihrem Team für die wertvollen Hinweise bei der Konzeption und Überarbeitung meiner Ausführungen. Nicht zuletzt gebührt mein Dank allen Menschen, die mir im Rahmen von Seminaren oder Coaching mit so großer Offenheit und Vertrauen begegnet sind. Ihnen verdanke ich die Entstehung des Buchs.

Maritta Mainka-Riedel

Stressmanagement - Stabil trotz Gegenwind

Wie Sie Ihren eigenen Weg zu gesunder  
Leistungsfähigkeit finden

Mainka-Riedel, M.

2013, XIII, 240 S. 48 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00930-4