

Beispielsvortrag: Einführung in das Modul

Führungskräfte werden häufig als personifizierter Vertreter aller betrieblichen Anforderungen angesehen. Alles was nicht klappt in der Arbeit, wird aus der Perspektive der Mitarbeiter den Führungskräften zugeordnet („Die sind schuld!“).

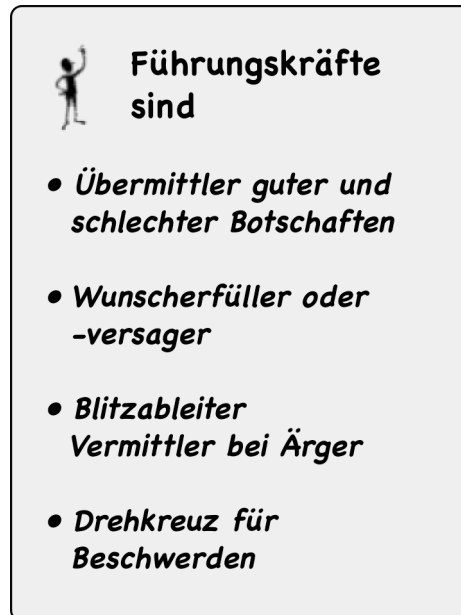
Richtig ist, dass Führungskräfte die Arbeitsbedingungen der Teams aktiv gestalten und beeinflussen können: Sie geben Ziele vor und überprüfen ihre Erreichung, sie schaffen Bedingungen, unter denen die Teams ihre Ziele erreichen können (Koordination der Teams, Planung von übergreifenden Arbeitsabläufen), sie treffen Entscheidungen zur Arbeitsorganisation und zum Arbeitsablauf, sie geben Rückmeldung an die Teams zur Qualität ihrer Arbeit, sie sind Vorbild, sie beeinflussen die Stimmung in den Teams durch das eigene Verhalten mit.

Darüber hinaus sind Führungskräfte (siehe Flipchart):

- die Übermittler guter und schlechter Botschaften: Sie müssen Leistungsvorgaben, Arbeitsanweisungen, Richtlinien vermitteln und für ihre Umsetzung sorgen,
- sie gewähren und versagen Wünsche der Mitarbeiter (freie Tage, Zulagen, etc).

Damit sind sie auch:

- Ärgerproduzent auf der Seite der Mitarbeiter: Sie fordern von Mitarbeitern Extraleistungen,
- sind Blitzableiter für den Ärger der Mitarbeiter
- sie vermitteln bei Ärger im Team,
- sie sind das Drehkreuz für Beschwerden: Kundenbeschwerden, Beschwerden aus anderen Abteilungen und Beschwerden der Teams laufen über sie und müssen weitergeleitet werden.



Beispiel für ein Flipchart zu Funktionen der Führungskräfte

Gerade am letzten Punkt zeigt sich die elementare Funktion der Führungskräfte im Stressgeschehen einer Gruppe: Sie sind die Anlaufstelle für Gefühle wie Ärger, erlebter Ungerechtigkeit oder Wut. Je nachdem, wie sie als Führungskraft reagieren, kann innerhalb eines Teams der Druck steigen oder sinken. Sie sind damit oft das Ventil.

Und gleichzeitig sind sie selber auch Menschen mit Gefühlen und Bedürfnissen und nicht irgendwelche „Entscheidungsautomaten“. Sie haben selber Stress, sie ärgern sich auch über andere und ihre Mitarbeiter, sie haben selber viel Druck auszuhalten von oben, unten und von der Seite.

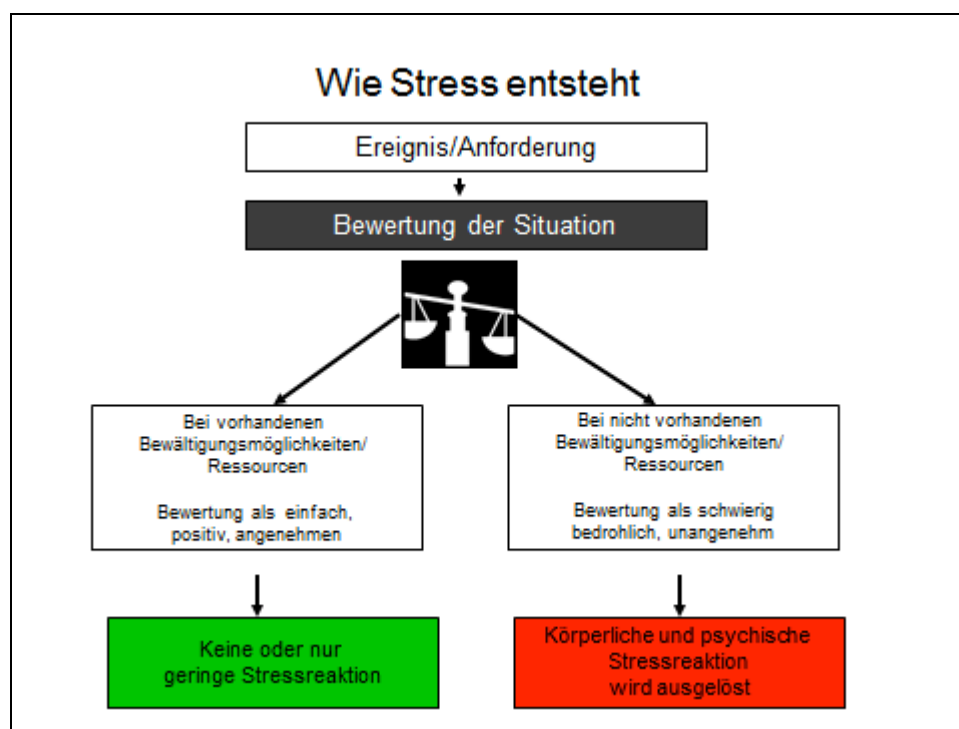
Wie das alles zusammenwirkt, entscheidet maßgeblich darüber, wie viel Stress in einer Gruppe herrscht und wie mit Stress umgegangen wird.

D.h. für die Stressregulation des Teams oder der Arbeitsgruppe hat die Führungskraft elementare Funktionen: Ihr Einfluss kann positiv und/oder negativ sein. Hier spielt besonders die Kommunikation eine große Rolle. Diese Veranstaltung soll dazu dienen, die positiven Einflussmöglichkeiten etwas näher zu beleuchten.

Weiter mit: Ziel des Moduls

Einführung zum Thema Stress

Wie entsteht Stress und was ist ungesunder Stress? Stress entsteht immer dann, wenn ich ein Ereignis oder eine für mich wichtige äußere Anforderung so einschätze, dass ich sie nicht schaffe, weil mir die Voraussetzungen oder „Ressourcen“ dazu fehlen. Das Schema veranschaulicht diesen Mechanismus: Beispiel Prüfung: Wenn ich denke, „hm ... das schaffe ich schon, bislang habe ich immer alle Prüfungen bestanden“, entsteht kein Stress, dann handelt es sich eher um eine positive Herausforderung (grüner Kasten). Wenn ich aber befürchte, dass ich vielleicht nicht genug gelernt habe oder die falschen Dinge gelernt habe oder unter Prüfungsdruck Fehler mache, die ich sonst nicht mache, dann entsteht Stress (roter Kasten).



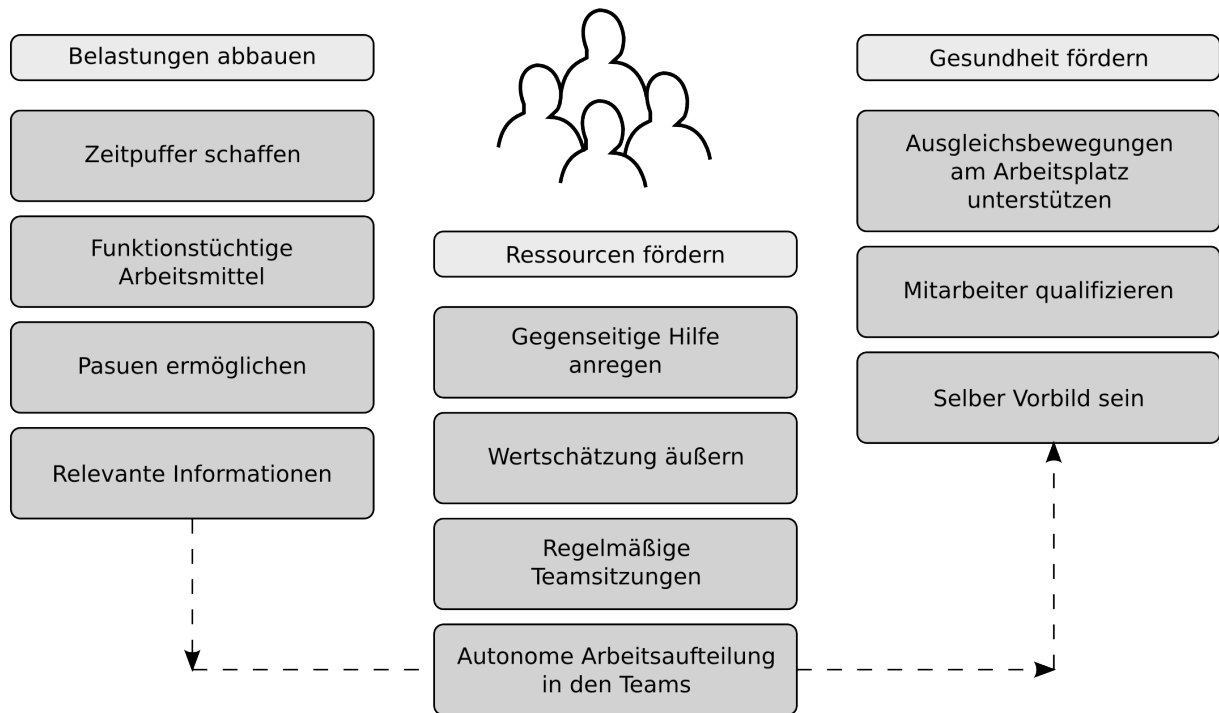
Folie/Flipchart : Der Stressprozess

Stress kann im Arbeitsleben durch unterschiedliche große und kleine Ereignisse ausgelöst werden: Es können Arbeitsbedingungen sein wie eine Arbeit unter Zeitdruck fertigmachen, unvorhergesehene Personalausfälle, eine Maschine fällt aus [...]. Es können soziale Situationen sein wie Ärger mit einzelnen Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden und es können persönliche Probleme wie z.B. familiäre Sorgen sein, die Stress erzeugen (graue Blöcke unter der Überschrift Belastungen).

Auf der anderen Seite gibt es aber auch unterschiedliche Hilfsmittel oder Ressourcen mit Stress umzugehen: Auch hier können es die Arbeitsbedingungen, hier vor allem hohe

Entscheidungsspielräume sein, die den Umgang mit Stress erleichtern. Es kann aber auch Hilfe durch Kollegen oder Vorgesetzte sein und schließlich sind die eigenen Fähigkeiten als die wichtigsten Ressourcen zu nennen.

Einflussmöglichkeiten der Führungskraft

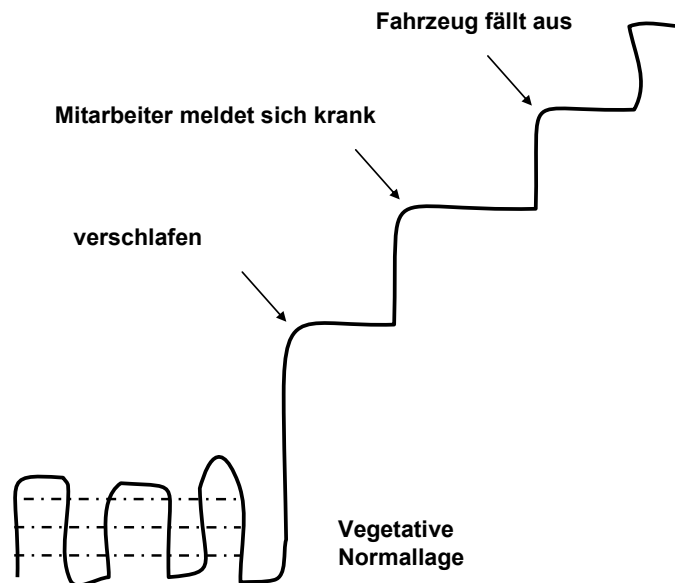


Beispiel Folie/Flipchart: Einflussfaktoren im Stressprozess

Wie negativ sich Stress auf die Gesundheit auswirkt, ist also immer davon abhängig, wie viele Ressourcen ich habe: Je mehr Ressourcen, desto geringer die negativen Wirkungen.

Unser Arbeitsleben hält nun viele solcher stressauslösenden Bedingungen bereit und erfahrungsgemäß kommt selten ein Ärgernis allein.

Die Stresstreppe



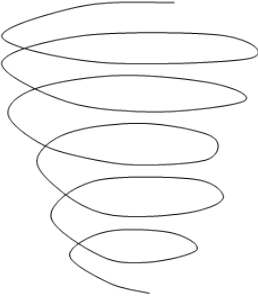
Beispiel Folie/Flipchart: Die Stresstreppe

Ich habe verschlafen, die Busse und Bahnen werden bestreikt, der Benzintank ist leer, dann komme ich abgehetzt ins Büro, dann melden sich 3 Mitarbeiter krank, ein Fahrzeug fällt aus. Wenn so etwas nicht die Ausnahme, sondern die Regel ist, dann kann Stress problematisch werden und krank machen:

Dann wird aus augenblicklicher körperlicher Erschöpfung eine Dauererschöpfung, man bekommt Einschlafstörungen, trinkt vielleicht mehr Alkohol, um abzuschalten und runter zu kommen.

Gesundheitliche Folgen von Stress

Wenn der Stress anhält



Kurzfristig	Ermüdung innere Anspannung Konzentrationsprobleme Nervosität Reizbarkeit Ärger Angst
Mittelfristig	Einschlafschwierigkeiten Kritisches Gesundheitsverhalten Unzufriedenheit Resignation
Langfristig	Krankheit Konflikte Leistungsschwankungen Fehler bei der Arbeit Fehlzeiten

Beispiel Folie/Flipchart: Gesundheitliche Folgen von Stress

Wenn solche Stressreaktionen über längere Zeit, z.B. mehrere Jahre, andauern, ohne dass sich daran etwas ändert, dann kann das in grundlegenden Leistungsstörungen, Krisen und Konflikten und in schwerer körperlicher Krankheit enden. Aus der Forschung weiß man heute, dass Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Rückenbeschwerden und psychische Probleme wie Depressionen oder auch Burnout (sich ausgebrannt, leer und nutzlos fühlen) wesentlich durch Stress in der Arbeit verursacht sein können. Deswegen ist es sinnvoll, frühzeitig etwas zu tun. Deswegen sitzen wir hier heute zusammen.