



**GASTBEITRAG** **Manager in der Stressfalle**

27. Juni 2017

## Warum Sie hineingeraten und wie Sie herausfinden



Stress entsteht aus einer Kombination vieler Faktoren - viele sind allerdings hausgemacht.

von Frank M. Scheelen

**Verantwortung, Leistungsdruck, wenig Schlaf: Immer mehr Manager stehen am Rande des Burnouts. Doch nicht selten machen sie sich den Stress selbst. So entkommen Sie der Stressfalle.**

Sie schlafen wenig, stehen unter Dauer-Anspannung, haben kaum Privatleben. Laut einer Studie der Techniker Krankenkasse haben leitende Angestellte das höchste Stresslevel in den Unternehmen. Doch häufig ignorieren sie ihr Leiden. Unter Top-Führungskräften gehört es fast schon zum guten Ton, bis zur Erschöpfung zu arbeiten. So machen sich viele Manager selbst Druck und geraten in die Stressfalle, obwohl es die äußeren Umstände gar nicht – oder zumindest nicht so stark – fordern würden. Es gilt das Motto „work hard, play hard“.

Ursache dieses selbstgemachten stressfördernden Verhaltens sind bestimmte Glaubenssätze. Konkret: Früh gelernte Fühl- und Verhaltensmuster, die als emotionale innere Antreiber wirken. Insbesondere die stressverstärkenden Muster „Sei stark!“ und „Sei perfekt!“ sind typisch für Manager. Aber auch andere Stressverstärker spielen eine Rolle. Eines haben die Antreiber alle gemeinsam: Sie machen Druck und nicht selten auch richtig krank.

## Nehmen Sie Ihr Verhalten unter die Lupe

Um sich frühzeitig zu schützen, ist es ratsam, dass Manager sich einmal gründlich selbst unter die Lupe nehmen: Sie sollten verinnerlichte Glaubensmuster als eigene Stressmuster erkennen und reflektieren. Nur so gelingt es, diese auch in den Griff zu kriegen. Und auf dem Weg zu einer besseren Work-Life-Balance ist damit schon mal viel gewonnen.

### Zum Autor

▼ Frank M. Scheelen

Frank M. Scheelen berät Unternehmen unter anderem bei der Auswahl von Führungskräften. Kompetenzanalysen sind sein Fachgebiet. Außerdem hat er gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Stressmanagement ein Testverfahren entwickelt, mit dem Unternehmen die Stressfaktoren in ihrem Hause feststellen können und von dessen Ergebnissen Empfehlungen für eine ressourcenorientierte Personal- und Organisationsentwicklung abgeleitet werden können.

Das Stressmuster „**Sei stark!**“ ist bei Managern wohl das am häufigsten anzutreffende Phänomen. Gerade die Topleute glauben, stets Haltung bewahren zu müssen, wollen Vorbild im Unternehmen sein und daher stark. Sie sehen sich als der Fels in der Brandung – auch dann, wenn sie schon lange nicht mehr können. Die Folge ist nicht selten ein völliger Zusammenbruch. Um es nicht soweit kommen zu lassen, ist es nötig, nach- und umzudenken:

Was ist eigentlich Stärke? Tatsächlich sind es nicht die, die immer weiter machen und nichts sagen. Stark sind vielmehr die, die „Stopp“ sagen können, die sich mitteilen, wenn sie ihre Belastungsgrenze erreichen. Denn wer ausspricht, wenn ihm etwas zu viel wird, erweist Mut und zeigt, dass er gut für sich sorgen kann.

## So fällt das Nein sagen leichter

### ► Hinterfragen Sie sich

Machen Sie sich klar, warum Ihnen das Nein sagen schwer fällt. Haben Sie Angst vor Ablehnung, vor Konsequenzen, vor Diskussionen? Malen Sie sich doch einmal die Konsequenzen Ihrer Ablehnung aus: Was kann schlimmstenfalls passieren, wenn Sie Nein sagen?

### ► Antworten Sie nicht sofort

Bevor sie zu etwas "Ja" oder "Nein" sagen, denken Sie in Ruhe darüber nach: Haben Sie Zeit, sich um den Hund der Nachbarn zu kümmern? Wen oder was müssen Sie dafür vernachlässigen? Können Sie nicht mehr zum Tennis gehen, weil Sie die Abendrunde mit Bello drehen müssen? Wie groß ist der Druck, der Ihnen durch diese zusätzliche Aufgabe entsteht?

### ► Setzen Sie Prioritäten

Machen Sie sich klar, wem und was Sie Ihre Zeit opfern wollen. Machen Sie nichts, was Ihnen unwichtig erscheint, wenn Sie dafür (Ihrer Meinung nach) Wichtiges vernachlässigen müssen.

### ► Setzen Sie Grenzen

Wenn Sie prinzipiell schon bereit sind, beispielsweise dem Kollegen beim Umzug zu helfen, nur nicht den ganzen Tag dafür Zeit haben, sagen Sie das. Setzen Sie zeitliche Grenzen. Auch in anderen Bereichen gilt: Kommunizieren Sie, was Sie bereit zu tun sind und was nicht.

### ► Drücken Sie sich klar aus

Sagen Sie nicht: "Ich würde ja sehr gerne, aber mein Partner wird sonst wieder sauer..." oder ähnliches. Sondern sagen Sie klar, dass Sie etwas nicht wollen oder keine Zeit dafür haben.

„**Sei perfekt!**“ ist ebenfalls ein Glaubenssatz, den insbesondere Manager gut kennen. Sie erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie gründlich und fehlerfrei arbeiten – und stellen diesen Anspruch erst recht an sich selbst. Doch oftmals artet dies in Perfektion aus, wird regelrecht zum Zwang. Viele Manager glauben, die Qualität ihrer Arbeit ständig noch weiter steigern zu müssen. Sie treiben damit nicht nur ihre Mitarbeiter vor sich her, sondern sich selbst auch – mit null Fehlertoleranz.

Doch Fehler passieren und Perfektion ist in ihrer Absolutheit nicht erreichbar. Das ist die Einsicht, die nötig ist.

So ist auch der Weg aus der Perfektionsfalle, sich dies immer wieder bewusst zu machen. Hilfreich auch: einfach mal bewusst Fehler einzubauen. So wird klar werden, dass die Fehler, die man macht, den Anderen zum Großteil gar nicht auffallen. Ein wichtiger Aha-Effekt, um die Dinge in Zukunft mit mehr Gelassenheit angehen zu können!

## **Nicht zu viel anstrengen!**

Viele Manager sind zudem davon getrieben, sich über die Maßen anstrengen zu müssen. Denn der Glaubenssatz „**Streng Dich an!**“ wird häufig in der Kindheit schon gepredigt. Daher sind viele Menschen davon überzeugt, dass man sich Erfolge hart erarbeiten muss. Hohe Ansprüche an die eigene Arbeit zu stellen ist per se auch gut. Doch auch wenn man sich noch so sehr in die Arbeit reinhängt, das Resultat wird den eigenen Erwartungen wohl doch nie gerecht.

Der übertriebene Ehrgeiz kann mitunter die Qualität der Arbeitsergebnisse sogar beeinträchtigen. Entspannt an die Sache heranzugehen, anstatt sich bis zur Belastbarkeitsgrenze anzustrengen ist somit die bessere Herangehensweise. Manager sollten daher zwischendurch innehalten, bevor sie Gefahr laufen, sich nur selbst zu quälen.

## **Sich mit kleinen Auszeiten umprogrammieren**

Auch der Anspruch nach Schnelligkeit wird bei manchem Manager zum negativen inneren Antreiber, der sich automatisiert. Das Motto „Zeit ist Geld“, das gerade im Business gilt, verkommt zum Stressantreiber „Beeil Dich!“, was letztlich einem ewigen Gehetzt-sein gleich kommt. Wer dem unterliegt, erledigt am Ende alles in Eile – selbst dann, wenn es gar keine Veranlassung mehr dazu gibt.

Manager, die sich hier wiedererkennen, müssen ihr Gehirn wieder umprogrammieren. Dies gelingt, indem sie Pausen als Rituale einführen, sich täglich zwischendurch ganz bewusst kleine Auszeiten zu nehmen. Diese kurzen Pausen von drei bis fünf Minuten sollten mit angenehmen Empfindungen gefüllt werden – etwa, indem man eine schöne Pflanze betrachtet oder im Internet ein Reiseportal öffnet und an exotische Ziele denkt u.ä.. Der Effekt ist riesig – insbesondere wenn erkannt wird, dass auch ohne ständige Eile viel geschafft wird.

## **Ohne Feedback geht es oft nicht**

Neben solchen Stressauslösern und -verstärkern sollten sich Manager auch ihrer stressauflösenden Ressourcen und Fähigkeiten – ihrer Resilienz – bewusst werden. So können sie in besonders fordernden Zeiten gut gegensteuern. Einfach ist dies freilich nicht. Oftmals ist es hilfreich, Persönlichkeits- und Stressanalyse-Tools sowie einen Coach hinzuzuziehen. Denn wirksames Vorbeugen von Stress bedeutet immer auch, Verhalten zu verändern! Und hierfür bedarf es in der Regel eines Feedbacks von außen.