

## **"Stressbewältigungs- und Präventionsprogramm für Führungskräfte"**

Konzept eines dreitägigen Führungskräfte-seminars  
Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, Essen

Der Begriff "Stress" taucht im Alltagssprachgebrauch in unterschiedlichsten Zusammenhängen auf: zum einen wird er auf Umgebungsfaktoren bezogen ("Dieser Laden hier ist ein einziger Stress!"), zum anderen auf eigene Körperreaktionen ("Mein Magen ist völlig gestresst!"), nicht zuletzt auf das subjektive Erleben ("Ich fühle mich total gestresst!").

Diese unklare Bedeutung des Begriffes "Stress" spiegelt jedoch die Beteiligung vielfältiger Faktoren wider, als da wären:

- Bedingungen des Umfeldes (sowohl im beruflichen wie im privaten Bereich),
- gedankliche ("mentale") Vorgänge,
- emotionale Reaktionen,
- körperliche Vorgänge und
- Handlungsmuster.

Dabei wird i.d.R. das Ursachen- und Wirkungsgeflecht dieser verschiedenen Aspekte von den Betroffenen nicht richtig erkannt. Die Kenntnisse dieser Zusammenhänge stellt jedoch eine unverzichtbare Bedingung für vorbeugende Maßnahmen dar: während sehr viele Angebote zur Stressbewältigung hauptsächlich darauf abzielen, Stresseffekte zu beseitigen (muskuläre Verspannung und psychophysiologische Anspannung) sowie Informationen über körperliche Vorgänge beim Stressgeschehen zu vermitteln, bietet ein kleinerer Teil zusätzlich mentale Trainingskomponenten an, um bereits eingetretene negative Folgen zu neutralisieren.

Es fehlt jedoch an qualifizierten Methoden, die eigentlichen Ursachen von negativem Stress i. e. S. des Wortes gezielt zu diagnostizieren und zu verändern: es sind dies grundlegende Einstellungs- und Bewertungsmuster, die, sofern sie nicht in einem Training aufgegriffen und kritisch diskutiert werden, höchstwahrscheinlich alle anderen Bewältigungstechniken in ihrer Effektivität entscheidend einschränken.

Das hier vorgestellte Training zielt auf beide Aspekte ab: Bereits eingetretene negative Stresseffekte werden durch kurzfristig einsetzbare mentale Techniken sowie durch ein teilnehmerbezogenes Entspannungs- und Bewegungsprogramm gemindert. Um längerfristig vorbeugende Effekte zu erzielen, werden typische Einstellungsstrukturen, die für den größten Teil aller emotionalen und körperlichen Stressfolgen verantwortlich sind, im Seminar erarbeitet sowie Alternativen gemeinsam mit den Teilnehmern entwickelt.

Selbstverständlich wird auch das Zusammenspiel gedanklicher, emotionaler und körperlicher Faktoren erläutert und demonstriert.

Das Training wendet sich speziell an Führungskräfte, d. h. Personen mit Mitarbeiterverantwortung und/oder hohem Grad an eigenverantwortlicher

Arbeitsgestaltung. Die Orientierung an dieser Zielgruppe resultiert einerseits aus der Erkenntnis, daß eine Teilnehmergruppe mit ähnlichem Erfahrungshintergrund und Problemstellungen im Alltag einen effektiveren Seminarverlauf garantiert und andererseits spezifische Angebote für diesen Teilnehmerkreis eher selten sind.

Der theoretische Hintergrund für die Seminargestaltung basiert auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen der Stress-, Emotions- und Verhaltensforschung. Die Trainer sind Diplom-Psychologen oder weisen eine wissenschaftliche/pädagogische Grundausbildung auf. Darüber hinaus sind alle Trainer spezifisch für diese Seminarreihe ausgebildet.

Nachfolgend werden die wichtigsten Seminarbausteine erläutert:

Zunächst werden die Erwartungen der Teilnehmer an das Seminar ausführlich diskutiert: um ein Maximum an Teilnehmerorientierung sicherzustellen, ist die detaillierte Kenntnis der Teilnehmerwünsche und -erwartungen unabdingbar.

In einem weiteren Schritt werden die konkreten Erfahrungen der Teilnehmer mit Stresssituationen diskutiert und gesammelt.

In einem kleinen Experiment erleben die Teilnehmer "vor Ort", wie identische Auslösebedingungen unterschiedliche emotionale und körperliche Effekte hervorgerufen und zwar in systematischem Zusammenhang mit verschiedenen Bewertungsaspekten der Auslösesituation.

Auf der Basis dieses Eigenerlebens erarbeitet der Trainer gemeinsam mit den Teilnehmern den Zusammenhang zwischen Auslösern von Stressreaktionen und ihren Ursachen, namentlich den beteiligten Einstellungsmustern.

An dieser Stelle erfolgt die schriftliche Erarbeitung der individuellen alternativen Verhaltensziele in wiederkehrenden Stresssituationen: "Wie möchte ich in Zukunft in diesen Belastungssituationen reagieren - emotional, mental und auf der Verhaltensebene?"

Nicht jede Form von Stress ist negativ. Wir brauchen Stress in bestimmter Dosierung und Art, um uns wohlzufühlen und motiviert Aufgaben anzugehen. Wie können wir negativen von positivem Stress unterscheiden - emotional, motivational und auf körperlicher Ebene? Wo müssen wir aufpassen, daß positiver Stress nicht in negativen Stress "kippt"?

Sind negative Stresseffekte ein Fehler der Natur? Der biologische Sinn der Stressreaktion wird ausführlich dargestellt und diskutiert. Nicht die Natur macht Fehler, sondern unsere Lebensbedingungen haben sich im technischen Zeitalter entscheidend geändert, so daß die "Passung" nicht mehr stimmt!

Spontane Stressreaktionen sind also "natürlich"! Was soll dann aber die ganze Diskussion um negativen Stress?! Problematisch werden Stressreaktionen dann, wenn sie gehäuft auftreten, wenn Körper und Geist nicht genügend "Pausen" zur Regeneration haben, in denen die mentalen, emotionalen und physiologischen Veränderungen wieder ins Gleichgewicht zurückfinden können. Das "Dauerfeuer" negativer Stresseffekte kann dann die Tür zur Krankheit öffnen: das anlagebedingt

schwächste Organ reagiert mit Krankheit, häufig sogenannten "funktionellen Störungen". Nicht selten reagieren wir auf Stress mit Verhaltensweisen, die ebenfalls, wenn häufig angewandt, krankheitsfördernd wirken: vermehrter Nikotinkonsum, Alkohol als "Sorgentröster", Beruhigungs- oder Schlafmittel, vermehrtes Essen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Nach der Erkenntnis der unterschiedlichen Zusammenhänge beim Stressgeschehen folgt die Veränderung:

Während wir sozusagen "natürlicherweise" versuchen, uns von unangenehmen Gedanken und Gefühlen abzulenken oder entsprechenden Situationen auszuweichen, sind uns häufig Grenzen gesetzt: die Arbeitsbelastung läßt sich nicht ohne weiteres verringern, der "schwierige" Mitarbeiter ändert sich leider nicht - was tun? Statt uns gedanklich abzulenken oder uns in Problemgedanken hineinzusteigern und uns auf diese Weise emotional "hochzupuschen" lernen wir uns gezielt zu entspannen: eine aktive Entspannungsmethode erlaubt dies auch Personen, die mit Entspannungsverfahren ansonsten eher Schwierigkeiten haben. Wenden wir uns aber entspannt gedanklich den Belastungssituationen zu, können wir sie aus einer stressfreieren Perspektive erleben: auf diesem Hintergrund lassen sich eher konstruktive Handlungsalternativen entwickeln.

Diese Techniken sind kurzfristig erlern- und anwendbar. Sie helfen, vorhandene negative Stresseffekte "vor Ort" zu reduzieren.

Die Stressbewältigung fördern wir durch den systematischen Aufbau eines Bewegungstrainings, welches die "Abfuhr" der durch die Stressreaktion bereitgestellten muskulären und psychophysiologischen Anspannung unterstützt.

"Vorbeugen ist besser als heilen" - dieser Grundsatz findet Anwendung bei der Erarbeitung stressverursachender Einstellungsmuster. Wir alle machen täglich die Erfahrung, daß Menschen mit gleichen Belastungssituationen unterschiedlich umgehen: während eine Person sehr angespannt reagiert, gelingt es anderen, relativ gelassen zu bleiben. Sogar ein und dieselbe Person kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf die gleiche Situation unterschiedlich gestresst reagieren. Wie ist das zu erklären? Wir neigen dazu, dies mit unterschiedlicher "Tagesform" oder einem "dickeren Fell" zu umschreiben - gewinnen aber aus solchen "Erklärungen" keine Änderungsperspektive.

An dieser Stelle des Seminars erarbeitet der Trainer gemeinsam mit den Teilnehmern die "versteckten" Stresskomponenten der Einstellungen oder "Lebensphilosophien", die wir unkritisch anwenden.

Wiewohl die stressauslösenden Situationen und gedankliche Bezüge so vielfältig und individuell wie Fingerabdrücke sein können, lassen sich die strukturellen Merkmale der Einstellungen, die für das Stresserleben verantwortlich sind, in vier Kategorien zusammenfassen:

- Da ist zum einen die Neigung, wichtige Dinge und Ereignisse absolut zu nehmen: sobald etwas passiert, das nicht in die Erwartung paßt und keine unmittelbar zugängliche Handlungsalternative vorhanden ist, um den unangenehmen Umstand zu beseitigen oder in unserem Sinn zu verändern, keimen Gedanken wie "Das kann doch nicht wahr sein!", "Das darf auf keinen Fall passieren!", "Das muß unbedingt klappen!", "So kann man doch nicht

handeln!" usw. Es kommt hierbei nicht auf die konkrete Formulierung an, sondern auf die innere Haltung, die keine andere als die gewünschte, geplante, gewollte Vorstellung erlaubt; emotional reagieren wir dann schnell wütend, ängstlich ("unter Druck") oder mit Schuldgefühlen, körperlich mit Anspannung, erhöhtem Puls und Blutdruck, ggf. mit weiteren spürbaren Folgen (z. B. Magen-, Kopf-, Rückenschmerzen). Auf der Verhaltensebene kann Gereiztheit, Nervosität, hektisches Treiben entstehen.

- Ein weiterer stressfördernder Einstellungsaspekt besteht in der Neigung, unangenehme Ereignisse Extrembewertungen zu unterziehen - manchmal (nicht immer) erkennbar an Worten wie "schrecklich", "fürchterlich", "katastrophal" usw. Wir tendieren in solchen Fällen dazu, leichtere und mittelschwere Einschränkungen ins Extreme zu verzerren und entsprechend extreme Stressreaktionen zu produzieren. Auf diese Weise verlieren wir - ohne daß es uns in solchen Momenten bewußt wird - eine angemessene Perspektive und relativieren nicht genügend unsere negativen Bewertungen.
- Die Neigung, unabänderliche negative Erlebnisse als "nicht auszuhalten" oder "unerträglich" zu etikettieren, führt weit über ein angemessenes Frustrationserleben hinaus zur "Verzweiflungsschwelle": Während wir dies angesichts schwerer persönlicher Verluste als menschlich verständliche Extremreaktionen kennen, kann diese Art zu denken angesichts häufiger alltäglicher Querelen und Einschränkungen zu schweren emotionalen und körperlichen Belastungsreaktionen führen.
- Ein letzter, dennoch ausdrücklich wichtiger stressfördernder Einstellungsaspekt besteht in der - häufig unbewußten - Neigung, seinen persönlichen Wert oder den von anderen an Leistung oder andere Kriterien wie Ansehen, Status oder Sympathie von anderen zu koppeln: versage ich leistungsmäßig oder ist mein Status bzw. mein Ansehen in Gefahr, fühle ich mich evtl. von jemand anderem nicht ernst genommen, so wird - quasi automatisch - der persönliche Wert oder Selbstwert - die Selbstachtung - in Frage gestellt oder gar gemindert: Folge sind ein bedrohtes oder angeschlagenes Selbstwertgefühl, begleitet von mehr oder minder versteckten Gefühlen der Angst oder des Ärgers, eine starke körperliche Anspannung und die Gefahr, auf der Verhaltensebene unkontrolliert zu reagieren. Ist der andere der "Versager", besteht die Neigung, ihn innerlich abzuwerten, was ebenfalls eine sachorientierte Kommunikation und Problemlösung erschwert.

Nachdem diese Einstellungsaspekte identifiziert und in ihrer individuellen Ausprägung und Wirkung eingehend an Beispielen erläutert sind, erarbeiten die Teilnehmer diejenigen Denkmuster, die mit ihren selbst erlebten Belastungssituationen in Zusammenhang stehen. Es werden "maßgeschneiderte" Alternativen entwickelt, die zum einen stresshemmend, zum anderen zielfördernd auf der Handlungsebene wirken.

In einem letzten Schritt werden Transfertechiken vorgestellt und diskutiert, mit denen aus den Erkenntnissen des Seminars stabile Einstellungs- und Verhaltensänderungen im persönlichen Alltag trainiert werden können.