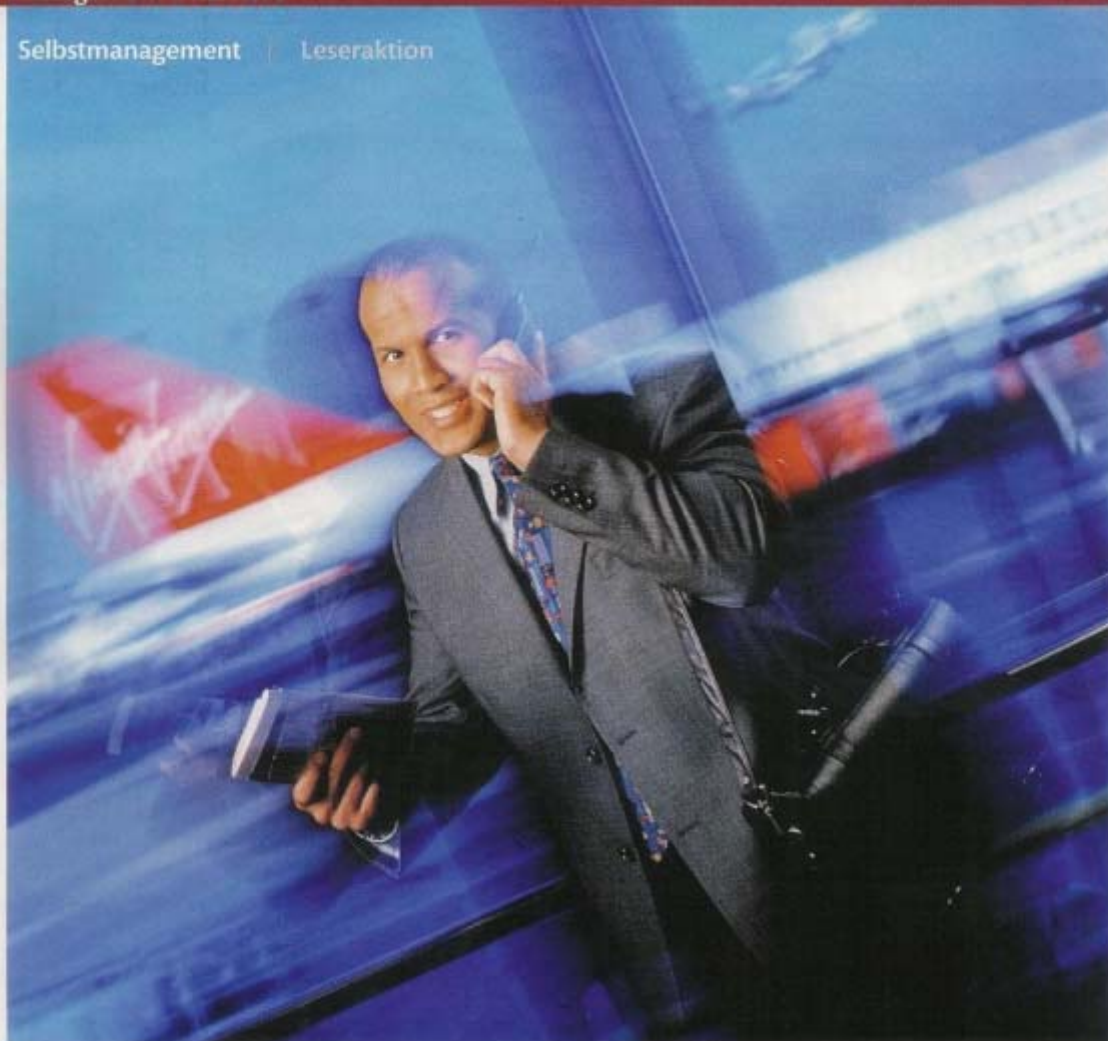


Selbstmanagement | Leseraktion



**Manager auf Geschäftsreise.** Um mit Stressfaktoren wie Jetlag und Schlafdefizit zurechtzukommen, ist bewusster Ausgleich der Gesundheit zuliebe nötig.

# Innere Ruhe finden

**Ständige Erreichbarkeit, lange Arbeitszeiten, hohe Ertragsziele – Führungskräfte stehen unter Druck. Wer seine Kraftquellen findet, baut Stress ab und die Leistungsfähigkeit aus.**

**S**tress ist gesund“, sagt Petra Bernatzer, Gründerin der Unternehmensberatung Upgrade Human Resources. Die Psychologin forschte in der Psychologischen Abteilung des Münchner Max-Planck-Instituts nach Stress auslösenden Faktoren und Motivatoren am Arbeitsplatz. „Unter Stress werden Hormone wie Adrenalin ausgeschüttet. Das führt dazu, dass wir leistungsstark und konzentriert agieren können. Der Körper ist bereit zum Angriff oder zum schnellen Rückzug“, sagt Bernatzer.

Allerdings ist in dem von der Natur entwickelten Programm die moderne

Arbeitswelt nicht vorgesehen. Die Adrenalin abbauende körperliche Reaktion entfällt im Büro oder Meeting. Die Folgen: Der Stress hält an, Zusammenbruch und Krankheit drohen.

„Jeder Mensch hat neben Stress- auch Kraftquellen, die er in schwierigen Situationen nutzen kann“, sagt Bernatzer. Sie hat zusammen mit dem TÜV Süd einen Balance-Check für die Arbeitswelt entwickelt, der beide Pole zeigt und Anstöße für Veränderungen gibt. 200 Capital-Leser können an dem Online-Check teilnehmen (siehe S. 82: „Leseraktion: Balance-Check“).

Der Kampf gegen Stress hat mehrere Fronten. Zum einen sind Unternehmen gefragt, die durch Schulung der Führungskräfte oder Seminarangebote psychische Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren können. Vielmehr jedoch kommt es auf die eigene Einstellung an. Dabei können Top-Manager als Vorbild dienen, die trotz enormen Termin- und Leistungsdrucks regelmäßig den Ausgleich suchen. So ist United-Internet-Gründer Ralph Dommermuth leidenschaftlicher Unternehmer, zugleich segelt er rund 50 Tage im Jahr von Hafen zu Hafen. Herbert Henzler, Ex-McKin- ▶

## Selbstmanagement | Leseraktion

sey-Chef und viel gefragter Berater, schaltet das Handy aus, wenn er den Kopf für Gedanken frei bekommen will.

**Arbeitswelt.** Viele wollen oder können nicht abschalten – in vielerlei Hinsicht. Die Gründe dafür sieht Peter Schaff, Medizinprofessor und Leiter des Vorstandsbereichs Mensch beim Tüv Süd, in Zwängen der Arbeitswelt: „Die Technologien, mit denen wir arbeiten, verändern sich schnell. E-Mails überfluten uns mit Anfragen und Informationen. Abschalten wird schwerer. Kommunikation erfolgt vor allem virtuell. Dabei bleibt verborgen, wie es Kollegen oder Mitarbeitern wirklich geht. Der Dialog fehlt. Dazu kommen Ängste um den Arbeitsplatz oder die Karriere.“

Experten der Techniker-Krankenkasse ermittelten, dass bereits jeder zehnte Arbeitnehmer an depressiven Störungen leidet, die durch Stress und Überlastung verursacht werden. Daraus resultierten 18 Millionen Fehltag pro Jahr.



„Stress entsteht häufig aus Unsicherheit und Ängsten. Damit müssen sich Unternehmen auseinandersetzen.“

Peter Schaff, Leiter Vorstandsbereich Tüv Süd Mensch

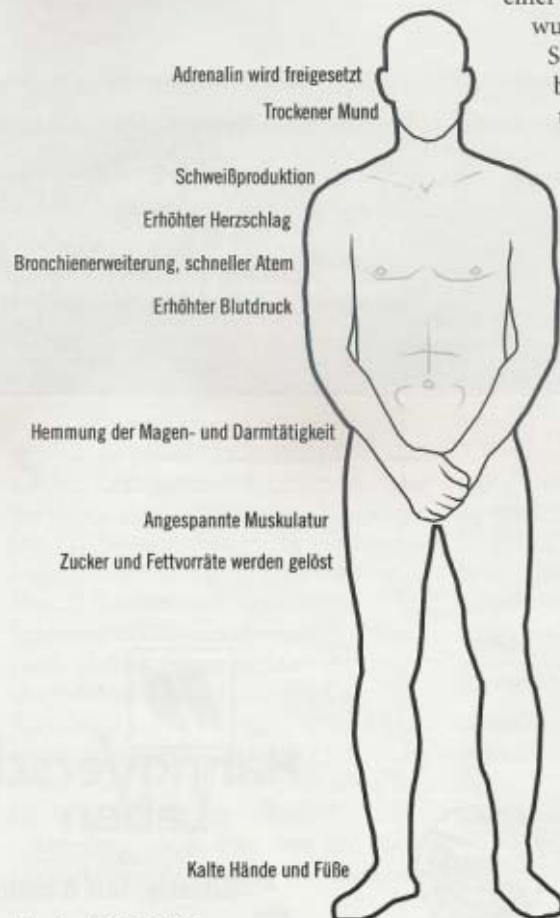
In den Unternehmen wird aber nur zögerlich reagiert. „Per Gesetz ist der Arbeitgeber seit 1996 durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, für alle Arbeitsplätze eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen – dazu gehören auch psychische Belastungen“, sagt Hermann Haser, Ingenieur und psychologischer Berater bei der Tüv Süd Gruppe. „Allerdings war und ist diese Gefährdungsanalyse nach wie vor meist technisch ausgerichtet.“ Management und Aufsichtsbehörden achten auf reduzierte Lärmpegel, ergonomisch richtige Arbeitsweise und Unfallvermeidung – schwere messbare Stressauslöser bleiben oft unberücksichtigt.

**Lösungsansätze.** Bei der HVB Systems, einer Tochter der Hypovereinsbank, wurde Anfang des Jahres der erste Schritt zur Stressanalyse an Arbeitsplätzen von Führungskräften unternommen. Das Unternehmen setzte den Balance-

Check ein. Margit Bauer, Geschäftsführerin der IT-Tochter: „Wir wollten ein klares Bild über die Stimmungs- und Motivationslage bei unseren Teamleitern gewinnen.“

Als Konsequenz aus der Aktion werden jetzt Arbeitsprozesse optimiert: Neuerungen sollen rascher und verständlicher in den Teams bekannt gemacht werden, „damit sich die Kolleginnen und Kollegen besser darauf einstellen können“. Zusätzlich konnte jeder Teilnehmer mit einem Coach Ansätze für Veränderungen erarbeiten. Ist beispielsweise die Arbeitsmenge ein Stressfaktor, verabreden beide, wie und was die Führungskraft künftig delegiert.

Bei BASF werden alle Mitarbeiter einbezogen. „Wir haben 2001 die interdisziplinäre Arbeitsgruppe Stressmanagement gegründet“, sagt Stefan Lang, Leiter Arbeitsmedizin bei BASF. Lang: „Da nicht für 34 000 Arbeitsplätze eine ▶



### Auf die Signale des Körpers achten

Führungskräfte, die sensibel auf Stresssignale achten, können frühzeitig gegensteuern. So beugen sie Erschöpfungszuständen vor.

Stress signalisiert dem Körper einen Bedrohungsstatus. Die Hormone Cortisol und Adrenalin schießen ins Blut. Puls, Blutdruck und Atemfrequenz erhöhen sich. Der Körper ist bereit für eine schnelle Reaktion.

Im Joballtag kann kurzfristiger Stress etwa vor wichtigen Vorträgen oder Diskussionsrunden den Manager sogar beflügeln. Er konzentriert sich besser und fühlt sich energiegeladener.

Wenn Stress allerdings zum Dauerzustand wird, können Muskeln verkrampfen – beispielsweise im Nacken oder

am Rücken, typisch sind auch Kopfschmerzen. Unternimmt der Betroffene weiterhin nichts dagegen, können Ängste und das Gefühl völliger Erschöpfung folgen, das Burn-out-Syndrom entsteht.

Verlauf der Leistungskurve bei Stress



Quelle: Upgrade Human Resources.

Gefährdungsanalyse erstellbar ist, haben wir fünf Typen herausgearbeitet: in der Produktion, Technik, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie Verwaltung und Dienstleistung.“ Mit Hilfe von Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen erfasste Lang typische Stressauslöser – beispielsweise fehlende Führungskompetenz oder Über- und Unterforderung der Mitarbeiter.

Die Konsequenzen folgten: „Die Führungskräftequalifikation wurde verbes-

sert“, so Lang. „Heute muss jeder angehende Vorgesetzte ein entsprechendes Seminar besuchen.“ Außerdem wurden die Inhalte der Gesundheitsseminare neu ausgerichtet. Sie beschäftigen sich mit den drei Säulen: Stressreduktion, Ausdauertraining und Ernährung.

Der Wille zählt. „Jeder ist Dirigent seiner eigenen Stressbelastung“, sagt Coach Bernatzeder. „Die meisten Menschen haben – oft unbewusst – Strategien, um mit Stress umzugehen.“ Ihr Rat:

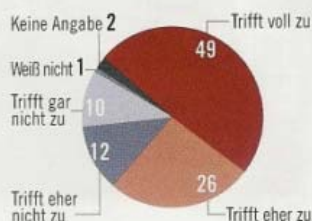
„Jeder sollte sich bewusst machen, wie er auf Belastungen positiv reagieren kann, sowohl kurz- als auch langfristig.“

**Notfälle.** Zu den kurzfristigen Strategien gehört die Erinnerung an schwierige Situationen, die in der Vergangenheit erfolgreich gemeistert wurden. „Im Stress bekommt man einen Tunnelblick, der zunächst keinen Ausweg zulässt. Mit der positiven Zusprache ‚Das habe ich schon einmal geschafft, dann klappt es jetzt auch‘ erweitert sich der Handlungs-

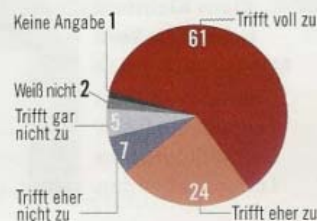
### Umfrage: Stress belastet die Psyche

Psychische Krankheiten sind im Job meist ein Tabuthema. Nur 31 Prozent der Bevölkerung glauben, damit auf Verständnis bei Kollegen zu stoßen, so das Gesundheitsbarometer der DAK.

#### „Begünstigt Jobangst Erkrankungen?“



#### „Achten Sie auf Ihr Wohlbefinden?“



Repräsentative Umfrage, Antworten in Prozent, Quelle: DAK.

spielraum und die Anspannung kann sich lösen“, so die Münchnerin.

Der langfristige erfolgreiche Umgang mit Belastung und Druck erfordert allerdings mehr als positive Gedanken. Es geht um die innere Einstellung. Die Balance muss stimmen. „Kluges Stressmanagement bedeutet, Kraftquellen konsequent zu nutzen“, sagt Bernatzeder. „Die liegt auch außerhalb des Berufslebens.“

Siemens-Chef Klaus Kleinfeld beispielsweise ist begeisterter Läufer. Er ►

## Leseraktion

**Klaus Kleinfeld beim New York Marathon.** Für den Siemens-Chef ist Laufen ein fester Bestandteil seines Lebens geworden.



joggt morgens mit Musik im Ohr: „Wann immer es möglich ist, beginne ich den Tag damit. Während ich laufe, kann ich wunderbar über berufliche und private Themen nachdenken, die Dinge mit etwas Abstand betrachten und weitere Pläne schmieden.“ Fernsehabe und Kinobesuche gehören dagegen nicht zu seinem Ausgleichsprogramm. „Da besuche ich lieber zusammen mit meiner Frau oder meinen Kindern ein gutes Konzert“, so Kleinfeld. „Ganz besonders liebe ich gute Stimmen, ich begeistere mich für Opern, Soul, Jazz und Hip Hop.“

Es sind die Momente völliger Konzentration und Faszination, die nicht nur bei

Kleinfeld Probleme verschwinden und Glücksgefühle aufkommen lassen. Flow nennt der US-Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi diesen Zustand – eine Anti-stressstrategie für jedermann.

Für Dommermuth von United Internet ist Flow das Segeln. Er genießt die Unabhängigkeit: „Es ist ein schönes Gefühl, frei zu entscheiden, wohin die Reise geht, und wie lange man wo bleibt.“ Berater Henzler findet Muse am Berg: „Diese Art von Kontemplation, die innere und äußere Ruhe und Distanz zu meinem Tun, finde ich so nur auf dem Weg zum Gipfel.“

Ute Göggelmann

## Leseraktion: Balance-Check

Capital-Leser können anhand eines Onlinefragebogens Ressourcen und Stressfaktoren ihres Berufsalltags identifizieren.

→ **Aktion.** Der Tüv Life Service, eine Tochter des Tüv Süd, hat zusammen mit dem Münchner Beratungsunternehmen Upgrade Human Resources den Balance-Check für Führungskräfte entwickelt. Anhand von 52 Fragen in 13 Kategorien können Teilnehmer ihre berufliche Situation nach Stress- und Kraftquellen abklopfen. Die Fragen behandeln Themen wie Handlungsspielräume im Job, Vielseitigkeit der Aufgaben sowie das Arbeitsklima. Der Teilnehmer gibt jeweils eine Wertung zu dem Ist- und zu seinem Wunschzustand ab.

→ **Teilnehmer.** Die Fragen sind auf die Situation von Führungskräften ausgerichtet sowie auf Selbstständige, die ein Team führen. Das Kontingent der Aktion ist auf 200 Leser beschränkt.

→ **Vorgehen.** Vom 27. Oktober an können sich Leser unter [www.capital.de/management](http://www.capital.de/management) für die Aktion anmelden. Solange das Kontingent nicht ausgeschöpft ist, erhält der Interessierte eine E-Mail mit dem Link zum Balance-Check. Dort meldet er sich mit einem Login und Passwort an. Für den Fragebogen sollten sich die Teilnehmer mindestens eine halbe Stunde Zeit nehmen.

→ **Ergebnis.** Zwei Wochen nach Teilnahme kommt per E-Mail ein PDF-Dokument. Dies enthält ein individuelles Gutachten, das Kraftressourcen grafisch verdeutlicht und Anregungen für Veränderung gibt. Rund vier Wochen nach Anmeldung folgt eine Benchmark-Grafik, die die Situation aller anderen Teilnehmer verdeutlicht.