

7.4.12

Stress in der Ausbildertätigkeit – Ansatzpunkte für Ausbilder

Inhalt

	Seite
● Einführung: Stress und Überforderung im Beruf	3
● Stress – was ist das?	
● Die besondere Situation der Ausbilder und Ausbilderinnen .	

(Fortsetzung siehe nächste Seite)

Der Autoren:

Mathias Hofmann, Dr. Gerlind Pracht und **Louisa Reisert** sind im Team KOMPASS der SHS CONSULT GmbH aktiv im Stressmanagement bei Führungskräften, Mitarbeitern und Teams.

Mathias Hofmann ist Dipl.-Pädagoge und Master of Business Consulting, zertifizierter Coach (EASC) und Berater (FPI). Von 1994 bis 2002 Aufbau und Leitung der Drogenberatung e. V. in Lippe, seit 2002 geschäftsführender Gesellschafter der SHS CONSULT GmbH in Bielefeld; er verantwortet das Projekt KOMPASS zur Implementierung von Stressmanagement in sechs Jobcentern in Ostwestfalen Lippe 2012 bis 2014.

Dr. Gerlind Pracht, promovierte Arbeits- und Organisationspsychologin M.A. mit gesundheitspsychologischem Thema (Stressbewältigung durch Blended Training – Entwicklung und Evaluation eines ressourcenorientierten Online-Coachings), ist selbstständige Unternehmensberaterin und zertifizierte Trainerin, insbesondere für Stressmanagement, seit 2008 und wissenschaftliche Mitarbeiterin der FernUniversität Hagen.

Louisa Reisert, Dipl. Soziologin, zertifizierte Trainerin, ist Mitarbeiterin der SHS CONSULT GmbH im Projekt KOMPASS und bietet u. a. Seminare zu Stressmanagement für Mitarbeiter, Ausbilder und Führungskräfte an.

Anschrift: SHS CONSULT GmbH, August-Bebel-Straße 58, 33602 Bielefeld, Tel.: 05 21/32 99 50 00, www.shs-consult.de; buero@shs-consult.de

Inhalt (Fortsetzung)

- Ausbilder-Schulungen zum Stressmanagement
 - Modul: „Stressoren identifizieren“
 - Modul: „Jeder reagiert anders“: Persönliche Konstitution erkennen
 - Modul: „Mein persönliches Stressmanagement“: Neue Verhaltensmöglichkeiten in besonders belasteten Situationen in der Ausbildung entwickeln
- Ausblick: Einsamkeit macht Stress – Betriebliches Stressmanagement als nachhaltiger Lösungsansatz.
- Literatur.

Einführung: Stress und Überforderung im Beruf

Stress ist ein aktuelles Thema unserer Tage. Es ist so omnipräsent, dass man schon von einer Modewelle reden mag. In den auflagenstarken Magazinen, in Fachmagazinen wie beispielsweise in den einschlägigen Fachzeitschriften des Personal- und Gesundheitswesens werden hierzu regelmäßig Beiträge veröffentlicht.

Stress ist offensichtlich einerseits „in“, es gehört zu einer erfolgreichen Berufstätigkeit, besondere Herausforderungen in zu knapp bemessener Zeit zu meistern und überlastet zu sein. Andererseits ist Stress „out“, denn niemand mag sich nachsagen lassen, dass er oder sie Workaholic ist und nicht auch Zeit für Familie, Entspannung und Fitness findet. Ein Dilemma, bei dem es zum Stress wird, stressfrei und erfolgreich zu wirken.

Thema Stress:
„in“ und „out“

Die Beschleunigung der Arbeitsvorgänge, Prozessoptimierungen und Arbeitsverdichtung sind im Zivilisations- und Industrialisierungsprozess unsere Begleiter. Dies ist kein neues Phänomen, denn bereits Seneca beschäftigte sich zu Beginn unserer Zeitrechnung mit dem Thema der zu knapp verfügbaren Zeit und der ewig gehetzten Zeitgenossen [19]. Der Begriff „Stress“ im Sinne von Überforderung wird im Zusammenhang mit Berufstätigkeit und Folgeerkrankungen seit Mitte des 20. Jahrhunderts verwendet, die spezifischen, insbesondere Herz-Erkrankungen von Managern waren ein Auslöser [9].

Begriff
„Stress“ im
Sinne von
Überforderung

Es ist schwer objektivierbar, inwieweit sich das Tempo der Innovationen und Veränderungen im Berufsleben ständig erhöht (vgl. [11], 219 f.). Offensichtlich erfordert die Veränderung der Kommunikationstechnologie mit Mobiltelefonie, Internet, E-Mail, Videokonferenzen und Social Networks in den vergangenen 30 Jahren eine hohe kulturelle Anpassungsleistung. Der Begriff der „digital natives“ für die Generation der nach 1980 Geborenen [15] weist darauf hin, dass die heutige technischen Möglichkeiten und Interaktionsmuster je nach

Tempo der
Innovationen
und Verände-
rungen im
Berufsleben

Alter sehr verschieden erlebt werden, für Ältere als Herausforderung und Anpassungsbedarf, für Jüngere als selbstverständliches Interaktionsmuster. Wo sich generationale und funktionale Differenz entsprechen, also in der Schule, der Ausbildung oder der Hochschule, sind die Jüngeren den Älteren in diesem Thema voraus, kulturelle Veränderungen in der Kommunikation und im Umgang miteinander werden deutlich und können Konflikte hervorbringen. Die älteren Ausbilder müssen sich zum einen die neuen Kommunikationsgewohnheiten aneignen – und sind zum anderen gefordert, der jüngeren Generation die sozialen Anforderungen der betrieblichen Arbeit nahezubringen.

Azubis: Höhere Belastung durch fehlende Basisqualifikationen

Gleichzeitig führt der durch aktuellen demografischen Wandel ausgelöster Fachkräftemangel aus der Sicht der Betriebe zu einer abnehmenden Basisqualifikation der Schulabgänger, die eine Ausbildung beginnen. Im Vergleich zu früheren Jahrgängen geringere Schreib-, Rechen-, vor allem aber auch Sozialkompetenzen erfordern eine intensivere Betreuung durch die Ausbilder und eine Anpassung der betrieblichen Ausbildung durch Ergänzungskurse etc. (vgl. [4]). Die geforderte Anpassungsleistung bedeutet selbstverständlich auch eine höhere Belastung für die Auszubildenden, auch hier nehmen die Stressoren zu.



Neben der allgemeinen subjektiv empfundenen Zunahme von Belastungen in der Arbeitswelt sind also Ausbilder wie Auszubildende besonders von Stress bedroht.

Zunahme von Krankschreibungen aufgrund psychischer Diagnosen Gesundheitsmanagement und Stressmanagement

Mit der Zunahme der Aufmerksamkeit für psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt nehmen die Krankschreibungen aufgrund psychischer Diagnosen seit Jahren zu, insbesondere im Zusammenhang mit Stress und empfundener Überlastung (vgl. [2], [3], [23]).

Im Vergleich zu Rückenleiden und anderen Beschwerden, die in der Arbeitswelt auftreten oder auffällig werden, ist Stress aber noch nicht im ernsthaften alltäglichen Dialog angekommen. Manche erleben sich im Dauerstress und fühlen

sich mit ihren Beschwerden nicht ernstgenommen. Andere erkranken ernsthaft an Stressfolgen wie „Burnout“, ohne je über Stress geklagt bzw. ihre Überforderung wahrgenommen zu haben. Falls Kollegen mit medizinisch diagnostiziertem Erschöpfungszustand länger ausfallen, herrscht eher Betroffenheit und Unsicherheit bei Kolleginnen und Kollegen, ein normaler Umgang mit Rückkehrern ist noch lange nicht eingeübt. Mit der Verbreitung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Diskussion um Unternehmenskultur als Bindungsinstrument in Zeiten des Fachkräftemangels wird Stressmanagement zunehmend ein ernstzunehmendes Instrument betrieblicher Personalentwicklung.

Speziell die Ausbilder nehmen hier eine Schlüsselfunktion ein:

Schlüsselfunktion des Ausbilders

- Sie haben eine Vorbildfunktion für die Auszubildenden im eigenen Umgang mit Belastungen und Stress,
- ihnen kommt die Hauptaufgabe der Integration der jungen Generation in das Arbeitsleben zu, seit jeher eine stressige Situation, die sich durch den Kulturwandel verschärft,
- die Qualifikation und soziale Kompetenz der Auszubildenden nimmt anscheinend ab, was Ausbilder durch besondere Maßnahmen und persönliches Engagement ausgleichen.

Der Umgang mit Stress und Belastung für Auszubildende sowie gezieltes Stressmanagement sind in Unternehmen wie Siemens, MAN Truck & Bus oder Bayern LB als Soft Skills zum expliziten Ausbildungsthema geworden ([18], S. 43). An diesen möchte der vorliegende Beitrag anknüpfen und praktische Anleitung für Ausbilderinnen und Ausbilder geben.

Stress – was ist das?

Stress löst ein uraltes körperliches Reaktionsmuster aus. Es geht auf die Zeit zurück, in der der Stressor z. B. in Form eines wilden Tieres lebensbedrohlich war und eine sofortige Reaktion erforderte. Daher wird der Körper in Sekundenschnelle aktiviert und für einen sofortigen Angriff oder Flucht bereitgemacht. Obwohl sich unsere Zeiten geändert haben und der Stressor uns heute z. B. in Form einer E-Mail begegnet, ist das Stressreaktionsmuster das Gleiche geblieben. Da der Angriff oder die Flucht heute in der Regel ausbleiben, wird die Aktivierung des Körpers jedoch nicht sofort wieder abgebaut. Bei andauerndem oder häufigem Stress ergeben sich hierdurch verschiedene ernstzunehmende körperliche und psychische Folgen (vgl. [5]). Um dem entgegenzuwirken sind regelmäßige Erholungsphasen sowie körperliche Aktivierung entscheidend.

Auslöser sind vielfältig

Heute wird Stress als „jedes Ereignis, in dem äußere oder innere Anforderungen (oder Konflikte zwischen beiden) die Anpassungsfähigkeit einer Person beanspruchen oder übersteigen“, definiert [14]. Als Stress werden dabei nur Dinge empfunden, die für die Person subjektiv bedeutsam sind und deren Bewältigung ihr zugleich unsicher erscheinen. Die Auslöser von Stress sind dementsprechend vielfältig und variieren von Person zu Person.

Stress ist nicht per se negativ

Stress ist nicht per se negativ. Schon Hans Selye, der den Begriff in die Medizin einführte, bezeichnete Stress als „Würze des Lebens“ [20]. Denn ein Mindestmaß an Aktivierung und damit an Stress ist nötig, um optimale Leistung zeigen zu können. Für Ausbilder ist es wichtig herauszufinden, wie die eigene optimale Beanspruchung aussieht. Dies gilt sowohl für sie selbst als auch für ihre Auszubildenden und Teams. Denn durch das passende Maß an Aktivierung und Anforderung kann unter dem positiven Eustress eine besondere Produktivität erbracht werden. Zu negativem Distress kommt es durch eine zu geringe oder eine zu hohe Aktivierung. Die Produktivität leidet und es kann langfristig zu nega-

tiven physischen und psychischen Folgen kommen. Dies verdeutlicht das Yerkes-Dodson-Gesetz [24].

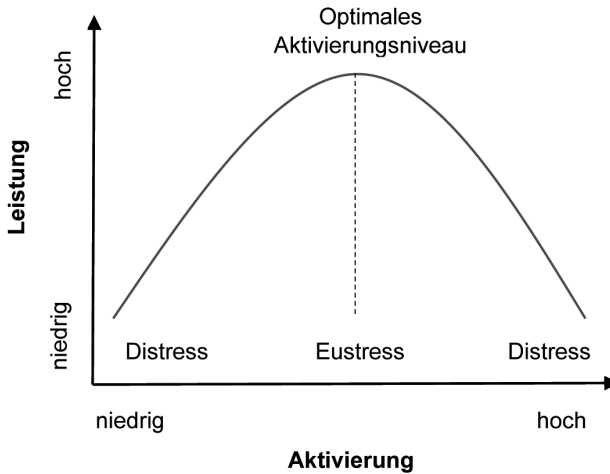


Abb. 1: Yerkes-Dodson-Gesetz nach Yerkes/Dodson

Wann genau der Stress entsteht, lässt sich mithilfe des Anforderungs-Kontroll-Modells von Karasek und Theorell verdeutlichen ([7], [8]). Untersucht wurde hier der Zusammenhang von Anforderungen und Entscheidungsspielraum. Der Entscheidungsspielraum bezieht sich auf die Möglichkeit selbstständig zu handeln, Entscheidungen zu treffen sowie seine Kompetenzen und Fähigkeiten im Arbeitsprozess einzubringen und weiter zu entwickeln. Dabei stellten Karasek und Theorell fest, dass zum einen das Aktivitätsniveau von Passivität bei niedrigen Anforderungen und einem geringen Entscheidungsspielraum zu Aktivität bei hohen Anforderungen und gleichzeitig großem Entscheidungsspielraum steigt. Passive Tätigkeiten fördern die persönliche Entwicklung nur eingeschränkt und bieten daher nur wenig Lernpotential. Bei einer hohen Aktivität lässt sich auch von Eustress sprechen. Die Personen sind in ihren Fähigkeiten und mit ihren Kompetenzen gefordert und können Einfluss auf ihre Arbeit nehmen. Positive Auswirkungen hierauf hat zudem eine hohe soziale

**Anforderungs-
Kontroll-
Modell**

Unterstützung. Des Weiteren verdeutlichen die Wissenschaftler, dass die Wahrscheinlichkeit, Stress zu erleben, bei geringen Arbeitsanforderungen und einem hohen Entscheidungsspielraum gering ist. Die Wahrscheinlichkeit für Distress steigt, wenn die psychischen und physischen Anforderungen größer werden, der Entscheidungsspielraum jedoch gering bleibt bzw. geringer wird. Dies wird zusätzlich durch fehlende soziale Unterstützung verschärft.

Basis zur Reflexion

Für Ausbilder bietet dieses Modell eine gute Basis zur Selbstreflexion sowie zur Reflexion ihrer Auszubildenden und ihres Teams. Wenn ihre Auszubildenden mit hohen Arbeitsanforderungen konfrontiert werden, können sie sich fragen, ob ihr Entscheidungsspielraum ausreicht, um die Anforderungen unter einer hohen Aktivität produktiv anzugehen. Gerade zu Beginn einer Ausbildung sind die Entscheidungsspielräume in vielen Ausbildungsberufen gering. Abhilfe könnte hier eine Sonderaufgabe schaffen, die dem Auszubildenden die Möglichkeit bietet unter Einsatz seiner Fähigkeiten und Kompetenzen etwas Neues zu entwickeln und umzusetzen. Dies müssen keine fachlichen Aufgaben sein, sondern können auch allgemeine Aufgaben für das Team sein. Einer Gruppe von Auszubildenden könnte z. B. die Aufgabe übertragen werden die Organisation der Teeküche zu planen. Hierzu könnten sie gemeinsam einen Vorgehensplan entwickeln, welche Tätigkeiten in der Teeküche anfallen und eine Liste mit den Dingen erstellen, die in der Teeküche vorrätig sein müssen. Anschließend könnten sie einen Plan erstellen, in dem festgehalten wird, wer wann für welche Aufgabe zuständig ist.

Unterstützung durch Mentoring-Programm

Weiterhin ließe sich hinterfragen, ob die Auszubildenden ausreichend soziale Unterstützung durch den Ausbilder selbst sowie durch Kollegen erhalten. Die soziale Unterstützung ließe sich z. B. durch ein Mentoring-Programm ausbauen. Hierbei bekommt jeder Auszubildende bei Firmeneintritt einen Mitarbeitenden als Mentor/Mentorin zur Seite gestellt, mit der/dem er in regelmäßigen Austausch tritt.

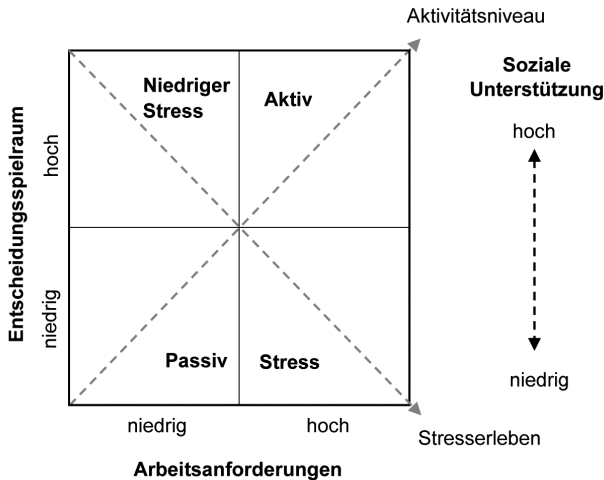


Abb. 2: Anforderungs-Kontroll-Modell nach Karasek und Theorell – entwickelt in Kombination aus [1] und [17]

Das Gratifikationsmodell nach Siegrist [21] gibt Aufschluss über die betriebswirtschaftlichen Faktoren, die einen Einfluss auf Stress haben. Laut Siegrist entstehen stressbelastete Gratifikationskrisen, wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben hohe Anstrengungen für die Arbeit zu erbringen, für die sie nicht ausreichend belohnt werden. Die Seite der hohen Verausgabung bezieht sich zum einen auf externe Leistungsanforderungen, wie ein hohes Maß an Verantwortung, Zeitdruck, Überstunden und Unterbrechungen [22]. Zum anderen wird diese durch die individuelle Leistungsbereitschaft und Bewältigung beeinflusst. Demgegenüber steht die Gratifikation, die auf drei Ebenen stattfindet:

Gratifikationsmodell

- 1 materiell durch Lohn, Jahressonderzahlungen, Zusatzleistungen, Urlaube,
- 2 sozio-emotional durch Wertschätzung und Anerkennung durch Vorgesetzte, Kollegen, Kunden und die Organisation und

- 3 durch Statuskontrolle, die Aufstiegschancen, Arbeitsplatzsicherheit und eine ausbildungsadäquate Beschäftigung umfasst.

Mit zunehmendem Ungleichgewicht zwischen hohem Engagement und geringer Gratifikation steigt das Risiko für Burnout. Um das eigene Gleichgewicht im Falle zu geringer Gratifikation wieder herzustellen, kommt es zu Reaktionen wie vermindertem Einsatz, Dienst nach Vorschrift und innerer Kündigung.

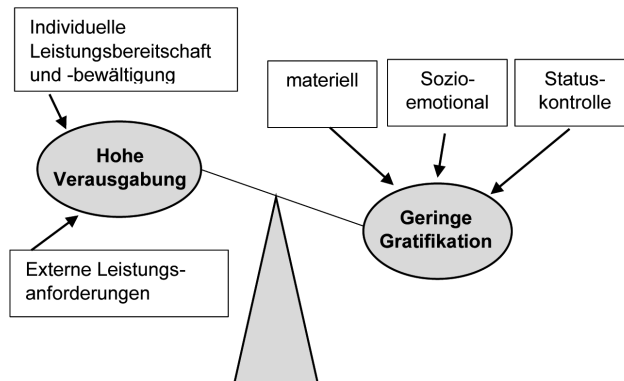


Abb. 3: Gratifikationsmodell nach Siegrist [21]

Für Ausbilder dient das Modell zum einen zur Reflexion ihrer eigenen Situation, der Situation ihrer Auszubildenden und ihres Teams. Zum anderen kann das Modell als Grundlage verwendet werden, um Maßnahmen zu erkennen und zu ergreifen, die einer befürchteten oder bereits bestehenden Gratifikationskrise entgegenwirken. Auszubildende könnten gerade zu Beginn der Ausbildung mit niedrigem Stuserleben konfrontiert sein. Hier kann wiederum die erlebte Wertschätzung durch Ausbilder als sozioemotionale Gratifikation kompensatorisch wirken, was die Bedeutung der Interaktion zwischen

Auszubildenden und Ausbildern für gelungenes Stressmanagement unterstreicht. Hierzu sind folgende Fragen hilfreich: Wie sind die beiden Seiten im Gleichgewicht? Wo besteht die Gefahr für Gratifikationskrisen? Welchen Einfluss können sie darauf als Ausbilder nehmen? Auf welche „Belohnung“ können sie selbst einwirken? An welchen Stellen können sie sich Unterstützung holen? Und wo gibt es Grenzen?

Die besondere Situation der Ausbilder und Ausbilderinnen

Für die Situation der Ausbilder sind hinsichtlich ihres Umgangs mit Belastungen und Stress vier Perspektiven zu unterscheiden, die im Folgenden näher erläutert werden.

Vier Perspektiven

Die vier Perspektiven:

- 1** Der Blick auf sich selbst als Arbeitnehmer: Welche Aufgaben können wie bewältigt werden, wie ist ihr Zeit- und Aufgabenmanagement, wie können sie mit Unsicherheiten und Unsicherheiten umgehen, welchen Belastungen sind sie durch Veränderungen selbst ausgesetzt?
- 2** Der Blick auf einzelne Auszubildende und die Zusammenarbeit mit ihnen: Wie kommen Auszubildende mit Lernanforderungen und der Integration in die Arbeitswelt zurecht, welche privaten Probleme und außerbetrieblichen Probleme belasten junge Leute, wie ist der Fürsorgebedarf und die Zusammenarbeit (der Zugang) in schwierigen Konstellationen, welche Verantwortung lastet auf Auszubildenden in kritischen Phasen?
- 3** Der Blick auf das Team der Auszubildenden: Wie werden „neue“ Azubis aufgenommen und integriert, welche Teamkonflikte und ernsthaften Rangeleien gibt es, bilden sich Untergruppen mit Konflikten, welchen Zugang gestatten Azubi-Gruppen den Ausbildern für Teamentwicklung und konstruktive Interventionen?
- 4** Der Blick auf die Organisation: Wie wandeln sich die Anforderungen an Ausbildung und wie wandeln sich Ausbildungsgänge? Wie können Schnittstellenprobleme aufgefangen werden, z. B. bei Rotation der Azubis durch mehrere Abteilungen? Wie können Ausbilder Veränderungen kommunizieren, die sie selbst nicht initiiert haben (und kritisch sehen)?

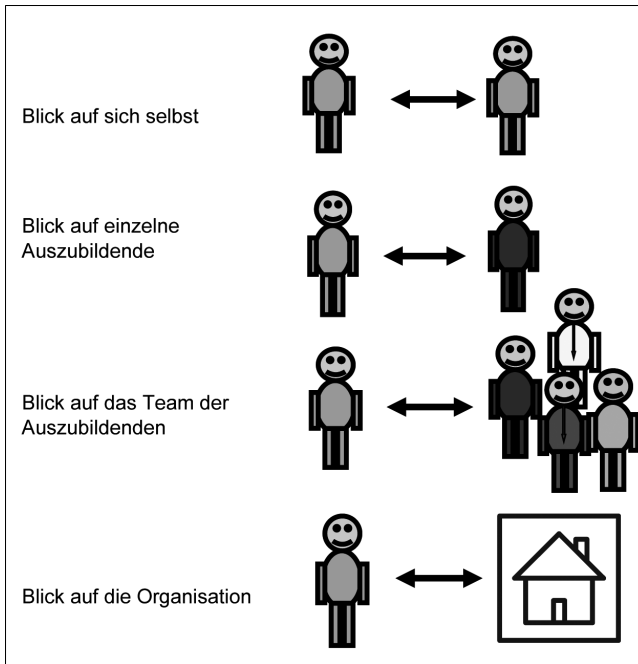


Abb. 4: 4 Perspektiven im Umgang mit Belastungen und Stress

Perspektive	Inhalt	Mögliche Fragen
Blick auf sich selbst	Analyse von Stressoren, eigene Führungshaltung, Vorbildfunktion	Welche Arbeitssituationen empfinde ich als Ausbilder besonders belastend? Welche Ihrer Stärken setzen Sie gezielt ein, wenn Stress am Arbeitsplatz entsteht? Welche Strategien sind hilfreich? Wie kommuniziere ich in Belastungssituationen und zu dem Thema Stress?
Blick auf einzelne Auszubildende	Mitarbeiterführung in Belastungssituationen und dem individuellen Belastungserleben der Auszubildenden, Sensibilisierung für die Bedürfnisse von Auszubildenden, Individuelles Fördern in Belastungssituationen	Welchem gestressten Auszubildenden schenken Sie welche Aufmerksamkeit aus welchen Gründen? Welche Vereinbarungen würden Sie gerne mit Ihren Auszubildenden zum Thema Stress treffen? Welche Stressmomente erfordern spezifische Führungsmaßnahmen?
Blick auf das Team der Auszubildenden	Team: Rollen, Reifegrad, Persönlichkeiten Analyse von Stressoren innerhalb des Teams Umgang mit Stress im Team	Welche Regeln gelten für den Umgang mit Belastungserleben? Wo würden Sie am liebsten ansetzen, um mit dem Team zum Thema Stress zu arbeiten? Wie können Sie das Team der Auszubildenden so entwickeln, dass sich die Azubis gegenseitig bei Stress unterstützen. Welche Kompetenzen brauchen Sie als Ausbilder?
Blick auf die Organisation	Zusammenarbeit in der Organisation und an Schnittstellen, Belastungen durch interne Abläufe und spezifische Aufgabe in der Organisation	Welche Schnittstellen lassen sich optimieren, welche sind zu akzeptieren? Wie kann die Funktion in der Organisation stressfreier ausgefüllt werden?

Tab. 1: Vier Perspektiven im Umgang mit Belastungen und Stress

Die Erfahrung mit Stressmanagementseminaren für Ausbilder zeigt, dass insbesondere der Aufbau eines Austauschbes und die Entwicklung von Solidarität im Team der Ausbilder eine sehr starke Ressource für den Umgang mit Stress ist.



Noch immer gilt, dass viele Ausbilder meinen, sie müssten alle Belastungen allein lösen und dürften über Probleme mit Auszubildenden aus falsch verstandenem Datenschutz mit ihren Kollegen nicht sprechen. Ähnliches gilt für organisationale Anforderungen und Belastungen an Schnittstellen in der Organisation. Einsamkeit ist der beste Beschleuniger für Stressszenarien. Austausch, gemeinsame Schulung und kollegiale Beratung sind hierfür hervorragende Gegenmittel.

Einsamkeit ist der beste Beschleuniger für Stressszenarien

Ausbilder-Schulungen zum Stressmanagement

Im Folgenden finden Sie Hinweise, mit welchen wertvollen Elementen Ausbilder-Schulungen zum Stressmanagement gestaltet werden können. Diese Module werden regelmäßig von Teilnehmern mit Führungs- und Ausbildungsverantwortung als sehr hilfreich für ihre Praxis beschrieben.

Modul „Stressoren identifizieren“

Instrumentelle Stresskompetenz

Das Trainingsmodul zum individuellen Stressmanagement dient dem Erwerb instrumenteller Stresskompetenz, es setzt bei den subjektiv empfundenen Stressoren und dem aktiven Umgang damit an.

Stress wird thematisiert als Anforderung von außen, die es zu bewältigen gilt. Dabei sind Stressoren aus allen Lebensbereichen relevant, ebenso kritische Lebensereignisse. Stressoren aus den verschiedenen Themenbereichen sind mit Blick auf die subjektiv erlebte Belastung einzuschätzen und zu priorisieren.

„Innere Achtsamkeit“ trainieren

Im Problemlösetraining wird der direkte Bezug zum Berufs- und Lebensalltag und die Notwendigkeit für eine gute Balance deutlich: Mit systematischer Selbstbeobachtung kommen die Ausbilderinnen und Ausbilder den eigenen Belastungssituationen und -reaktionen auf die Spur und trainieren ihre „innere Achtsamkeit“ ([16], S. 156).

Bewältigung und Lösungen

Nach der Identifikation individueller Stressoren werden für konkrete Fallbeispiele aus dem Führungsalltag Ideen zur Bewältigung erarbeitet, Lösungen ausgewählt und konkrete Schritte für künftiges Ausbildungshandeln zum Umgang mit Belastungen geplant. Anforderungen und Ressourcen der Tätigkeit als Ausbilderin und Ausbilder rücken damit ebenfalls in den Fokus.

Ziel des Moduls ist es – in Anlehnung an das Trainingsprogramm „Gelassen und sicher im Stress“ von Gert Kaluza [6]

– erkannten Anforderungen aktiv zu begegnen sowie ein gezieltes Selbstmanagement und ein tragfähiges soziales Netz aufzubauen.

Modul „Jeder reagiert anders“: Persönliche Konstitution erkennen

Das Trainingsmodul zum individuellen Stressmanagement dient dem Erwerb mentaler Stresskompetenz im Rahmen des Kognitionstrainings, es fokussiert die Reflexion von stressverschärfendem Denkstil und persönlichen Stressverstärkern (inneren Antreibern). Teilnehmende lernen, die Realität zu erkennen und anzunehmen, Anforderungen konstruktiv zu bewerten, Selbstwirksamkeit zu fördern und stressverstärkende Einstellungen durch stressvermindernde Gedanken zu ersetzen ([16], S. 156 ff.).

Erwerb mentaler Stresskompetenz

„Stress ist jedes Ereignis, in dem eine Person äußere oder innere Anforderungen (oder Konflikte zwischen beiden) als subjektiv bedeutsam und zugleich deren erfolgreiche Bewältigung als unsicher einschätzt“ [6].

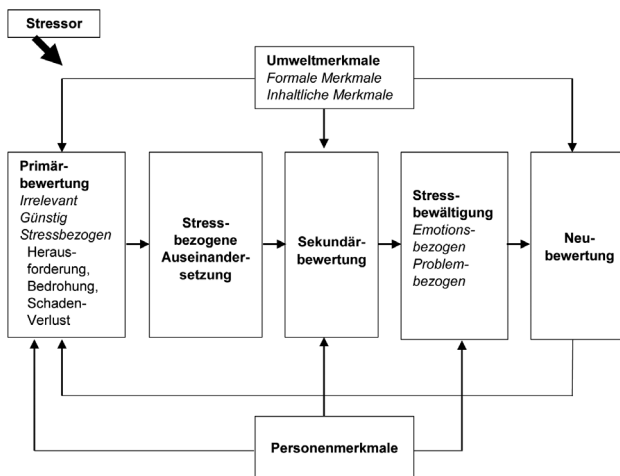


Abb. 5: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus

Stress entsteht demnach im Kopf, konkret durch Einschätzungen von Situations- und Personenmerkmalen bei sich selbst und anderen sowie durch die Bewertung der eigenen Kompetenzen und Bewältigungsstrategien. Damit sind es die Transaktionen, die dazu führen, ob Stress entsteht oder nicht. Lazarus ([12], [13]) beschreibt diese zentralen Bewertungs- und Verarbeitungsprozesse im Zuge des Transaktionalen Stressmodells.

Stressverschärfender Denkstil

Zum stressverschärfenden Denkstil [6] gehören folgende Aspekte, die im Kognitionstraining kritisch hinterfragt werden:

- nicht annehmen der Realität durch das „Das gibt’s doch nicht!“-Denken,
- selektive Wahrnehmung und Verallgemeinerung von negativen Ereignissen/Erfahrungen „Immer wieder das gleiche Problem!“, „Nichts klappt.“,
- das Überschätzen negativer Konsequenzen durch Katastrophisieren und
- das Personalisieren: alles auf sich beziehen „Immer bin ich der/die Dumme.“

Stressbewertung

Die Stressbewertung ist somit das zentrale Thema des Kognitionstrainings. Ein Schwerpunkt liegt auch im Erkennen und Verändern individueller Stressverstärker z. B. durch Perfektionismus, Einzelkämpfertum und übermäßiges Kontrollstreben: So werden die Ausbilderinnen und Ausbilder dafür sensibilisiert, wie sie sich mit inneren Erwartungen, Ansprüchen und irrationalen Einstellungen im Ausbildungsalltag selbst unter Druck bringen. Sie erleben Techniken der kognitiven Umstrukturierung, um stressverschärfendes Denken durch positives, stressverminderndes Denken zu ersetzen und positive Selbstinstruktionen zu formulieren. Diese Selbstinstruktionen helfen Ausbildern, sich selbst in Stresssituationen regulieren, beruhigen und aufbauen zu können.

**Modul: „Mein persönliches Stressmanagement“:
Neue Verhaltensmöglichkeiten in besonders
belasteten Situationen entwickeln**

Das Trainingsmodul zum individuellen Stressmanagement dient dem Erwerb regenerativer und palliativer Stresskompetenz im Hinblick auf Erholung und die eigene Regenerationsfähigkeit. Ausbilder reflektieren, wie sie in der Arbeit und der Freizeit Ausgleich zur Alltagsbelastung durch aktive Erholung und Bewegung, durch Genuss im Alltag und durch körperliche und mentale Entspannung schaffen können.

**Regenerati-
onsfähigkeit**

Die Ausbilder werden sich im Zuge geleiteter Selbstreflexionen bewusst, wie ihre persönlichen spezifischen Reaktionsmuster in Stresssituationen aussehen und wie hoch in der Summe die individuellen Warnsignale für Stress sind. Im Fokus stehen körperliche, emotionale, mentale und verhaltensbezogene Stressreaktionen und mögliche Stressfolgen. Das Training zielt darauf ab, die Ausbilderinnen und Ausbilder für chronische Aktivierung und Anspannung zu sensibilisieren und Einsicht in die Notwendigkeit für Abschalten, Regenerieren und Erholen für sich selbst zu finden. Übungen zu Körperwahrnehmung, Genuss und Entspannung, zur wertfreien Beobachtung im Sinne von Achtsamkeitspraxis ermöglichen ein positives, ausgeglichenes Erleben der Teilnehmenden und regen so weitere Schritte zur Regeneration und Entspannung im Alltag an. Im Rahmen eines persönlichen Balance-Projekts ([16], S. 156, S.160) überdenken die Führungskräfte ihre individuelle Beanspruchungs-Erholungs-Bilanz mit den Zielen:

**Balance-
Projekt**

- die individuelle regenerative „Gegenwelt“ zu entdecken,
- Genießen zu lernen,
- ausgleichende Aktivitäten und „Passivität“ zu planen und im Alltag umzusetzen.

Ausblick: Einsamkeit macht Stress – Betriebliches Stressmanagement als nachhaltiger Lösungsansatz

Die Erfahrung mit Stressmanagement in Organisationen zeigt, dass seine einseitige Ausrichtung auf individuelle Kompetenzentwicklung zu kurz greift. Den einzelnen Ausbilder in seinem persönlichen Stressmanagement zu qualifizieren, ist ein sehr wertvoller Baustein, da er nicht nur auf sein eigenes Verhalten einwirken, sondern auch als Vorbild und Multiplikator in Richtung Auszubildende handeln und prägen kann.

Verständnis für Stressoren und den Um- gang damit

Im Sinne ganzheitlichen Handelns ist es deutlich wirksamer, wenn zum einen in den Teams der Auszubildenden mit ihrem Ausbilder ein Verständnis für Stressoren und den Umgang damit entwickelt wird, um zu vermeiden, dass Stressabbau auf Kosten von Stressaufbau bei anderen erfolgt. Zum anderen gilt es, organisationale Stressoren, die letztlich von Menschen verursacht werden, zu beleuchten und gemeinsam zu entschärfen.



Müssen alle Projekte gleichzeitig umgesetzt werden, welche haben Priorität? Ist die Organisationskultur dem Grafikationsmodell entsprechend angemessen wertschätzend, d. h. welche Feedback-Instrumente nutzt die Führung und wie werden Projekte und Aufgaben angemessen abgeschlossen? Ist das Verhältnis von Anforderungen und Entscheidungsfreiraum im guten Verhältnis (z. B. durch Partizipation, Delegation und Empowerment) ohne die Mitarbeiter in der Verantwortlichkeit zu überfordern? Wie ist die soziale Unterstützung bei besonderen Herausforderungen?

Für ein nachhaltiges Stressmanagement in Organisationen empfiehlt sich also eine sorgsame Analyse dieser und weiterer Fragen und eine längerfristige Planung einschließlich ei-

nes Kompetenzaufbaus zur gegenseitigen Beratung und Schulung zum Thema Stress. Einzelne Schulungen von Führungskräften, Mitarbeitern und Teams können so die spezifischen Stressoren einer Organisation berücksichtigen und gezielt auf die besonderen Anforderungen der Personen in Organisationen ausgerichtet werden.

Literatur:

- [1] BARTHOLD, L./A. SCHÜTZ: Stress im Arbeitskontext: Ursachen, Bewältigung und Prävention. Weinheim, Basel 2010
- [2] DAK-GESUNDHEIT: DAK Gesundheitsreport 2013. http://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2013-1146388.pdf, 2013a (abgerufen am 05.08.2013)
- [3] DAK-GESUNDHEIT: DAK-Gesundheitsreport 2013: DAK-Gesundheit fordert sachliche Debatte über psychische Krankheiten. <http://www.presse.dak.de/ps.nsf/sbl/176723B60A3E7771C1257B18002E98EE?OpenDocument>, 2013b (abgerufen am 05.08.2013)
- [4] DEUTSCHE PRESSE-AGENTUR: Nicht reif für die Ausbildung, in: Handelsblatt, 12.04.2010
- [5] HEIDENREICH, P.: Stress und Stressbewältigung in der Ausbildung. in: Cramer, G./S. F. Dietl/H. Schmidt/W. Wittwer et al. (Hrsg.): Ausbilder-Handbuch, 116. Aktualisierungslieferung, Mai 2010
- [6] KALUZA, G.: Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen. Berlin/Heidelberg 2012
- [7] KARASEK, R. A.: Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign, in: Administrative Science Quarterly, 1979, 24, S. 285–306
- [8] KARASEK, R. A./T. THEORELL: Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York 1990
- [9] KURY, P.: Der überforderte Mensch. Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout. Frankfurt am Main 2012
- [10] KROHNE, H. W.: Psychologie der Angst: Ein Lehrbuch. Stuttgart 2010

- [11] LAUDON, K. C./J. P. LAUDON/D. SCHODER: Moore'sches Gesetz und Mikroprozessor-Leistung, in: Wirtschaftsinformatik. München 2010, S. 219 – 221
- [12] LAZARUS, R. S.: Psychological stress and the coping process. New York 1966
- [13] LAZARUS, R. S.: Stress and Emotion: a new synthesis. New York 1999
- [14] LAZARUS, R. S./R. LAUNIER: Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, in: Nitsch, J. R. (Hrsg.): Stress. Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern 1981, S. 213 – 260
- [15] PALFREY, J./U. GASSER: Born Digital: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben – Was sie denken – Wie sie arbeiten. München 2008
- [16] PRACHT, G.: Stressbewältigung durch Blended Training – Entwicklung und Evaluation eines ressourcenorientierten Online-Coachings. Dissertation, Fernuniversität in Hagen. 2013. <http://deposit.fernuni-hagen.de/2924/> (abgerufen am 06.08.2013)
- [17] SCHULZE, B.: Das Job-Demand-Control-Support Modell, in: Riedler-Heller, S.: Burnout am Arbeitsplatz: Prävention, Frühintervention und medizinische Versorgung. 2012. http://www.dgppn.de/fileadmin/user_upload/_medien/dokumente/dgppn-veranstaltungen/2012-03-07-hs-burnout/presentationen/riedler-heller.pdf (abgerufen am 21.06.2013)
- [18] SCHULTEN, D./K. WÜBLER: Auszubildende im Stress? Was Unternehmen tun können. Wirtschaftspsychologie aktuell, 2013, 2, S. 40 – 44
- [19] SENECA: Von der Kürze des Lebens, Heidelberg 1946
- [20] SELYE, H.: Stress: Bewältigung und Lebensgewinn. München/Zürich 1974
- [21] SIEGRIST, J.: Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, in: Journal of Occupational Health Psychology, 1996, 1, S. 27 – 41
- [22] SIEGRIST, J./D. STARKE/T. CHANDOLA,/I. GODIN/M. MARMOT/I. NIDERHAMMER ET AL.: The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparison, in: Social Science & Medicine, 2004, 58, S. 1483 – 1499
- [23] WEBER, C.: Eingebildete Epidemie, Zunahme psychischer Krankheiten, in: Süddeutsche Zeitung, 2013, 21.05.2013

- [24] YERKES, R. M./J. D. DODSON: The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation, in: Journal of Comparative Neurology and Psychology, 1908, 18, S. 459 – 482

