

Führungskräfte – Schlüsselpersonen im Stress-Management

Sich selbst managen, gestresste Beschäftigte führen,
Teamarbeiten gestalten, Veränderungen umsetzen

Von Mathias Hofmann

Führung ist eine Schlüsselfunktion in Organisationen. Führung kommt laut Rudolf Wimmer (2002) die Funktion zu, die Überlebensfähigkeit und das Überleben von Organisationen zu sichern. Dazu sollen Führungskräfte Soll-Ist-Differenzen überwinden, also Ziele für die Organisation formulieren und erreichen, sowie für die Beschäftigten Unsicherheit in Sicherheit wandeln. Alle diese Aufgaben sind für Führungskräfte regelmäßig mit Stress verbunden. Die strategischen Aufgaben der Überlebenssicherung und Zielerreichung geschehen im häufig schwierigen Wettbewerb mit anderen Organisationen um Kunden, Beschäftigte, Ressourcen oder Meinungen. Die Führung der Mitarbeitenden konfrontiert Führungskräfte mit empfundenen Belastungen bei hohen Leistungserwartungen und mit Erwartungen an Kommunikation und Zusammenarbeit. Zudem sind sie gefordert, sich selbst mit ihren Aufgaben und Zeitressourcen zu managen, riskante Entscheidungen zu treffen und zu tragen oder unangenehme Entscheidungen psychisch auszuhalten.

Die besondere Stressbelastung der Führungskräfte lässt sich gut veranschaulichen, wenn man das dynamische Verhältnis betrachtet, das zwischen den strategischen Anforderungen, der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der eigenen Führungs- und Stresskompetenz sowie der Anforderung an Zusammenarbeit in der Organisation besteht (siehe Abb.).

Abb.: Faktoren, die die Führungskraft ausbalancieren muss



Für die Planung eines Stress-Management-Trainings für Führungskräfte ist es sinnvoll, Aspekte dieses dynamischen Spannungsfeldes im Detail zu betrachten und daraus spezifische Inhalte zu entwickeln. Ziel der Trainings von Führungskräften im Stress-Management ist die Wahrnehmung dieses gesamten Spannungsfeldes, die eigene Positionierung in ihm und die Kompetenz, in allen Feldern wirksam Belastungen zu reduzieren beziehungsweise zu bewältigen.

Aspekte des dynamischen Spannungsfeldes Führung

Eine wesentliche Führungsaufgabe besteht darin, Entscheidungen zu treffen für Situationen und Interessenkonstellationen, die häufig keine allseits befriedigende Lösung haben und sich auch nicht logisch ableiten lassen. Sie übernehmen mit dieser Entscheidung auch Verantwortung für die Konsequenzen – woraus vielfach eine psychische Belastung resultieren kann: War es die richtige oder die falsche Entscheidung? Welche Konsequenzen habe ich als Führungskraft ausgelöst? Zum Stress-Management einer Führungskraft gehört als Erstes, diese Anforderung anzuerkennen und Methoden zu finden, auch mit im Nachhinein kritisch bewerteten Entscheidungen umzugehen und sie als Teil ihrer Führungsaktivität zu akzeptieren.

Führungskräfte sind je nach Ebene und Erfahrung auf unterschiedliche Weise gefordert. Die Geschäftsführung einer Organisation ist in der Verantwortung für die Strategie und die Gesamtorganisation mit anderen Themen, Stressoren und Managementfragen beschäftigt als eine Teamleitung, die im operativen Tagesgeschäft direkt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt. Dabei gilt es, in verschiedener Ausprägung die gleichen Spannungsfelder und Interessenkonstellationen zu berücksichtigen und durch Führungshandeln zu gestalten:

Strategie

Organisation am Markt
und im Wettbewerb

Performance

Belastung und Motivation
der Beschäftigten

1. Strategie und Belastung der Mitarbeiterinnen und Beschäftigten

Diese Situation wird von Führungskräften oft als „Sandwich“ beschrieben. Sie wollen damit veranschaulichen, dass sie einerseits selbst den Druck ihrer Führungskräfte (oder direkt vom Markt) spüren, für die Organisation Erfolge zu erzielen, und andererseits zugleich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben, für die die Grenze der Belastbarkeit erreicht zu sein scheint. Beide Gruppen erheben oftmals auch gleichzeitig den Anspruch, dass sich die Führungskraft in diesem Spannungsfeld für ihre jeweiligen Interessen einsetzt. Im

Stress-Management-Training ist der Umgang mit dieser Situation und die Kommunikation mit der übergeordneten Führungsebene wie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Standardinhalt (vgl. Kap. 3.6, S. 193).

2. Führung und Zusammenarbeit

Führung soll Orientierung geben, Entscheidungen treffen, ein Team und Einzelne fordern. Anweisungen zu erteilen, ist allerdings nicht nur eine Frage der Zuständigkeit und Entscheidung, die Kommunikation will auch vom Ton her gelingen. Die Zusammenarbeit von Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschieht bei aller Anerkennung der funktionalen Differenz heutzutage menschlich auf Augenhöhe. Ein autoritärer Führungsstil ist nicht mehr zeitgemäß, es gilt vielmehr, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzubeziehen, Lösungswege zu delegieren, dialogisch zu kommunizieren und den Sinn von Entscheidungen und Anweisungen zu vermitteln. Im Zusammenhang mit Stress wird dies dadurch erschwert, dass Führungskräfte zum einen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als die Verantwortlichen für stark belastende Anforderungen gesehen werden und zum anderen dem Anspruch genügen sollen, die belastenden Situationen in ihrem Team zu thematisieren und, soweit es geht, Stress zu minimieren. Im Stress-Management-Training für Führungskräfte ist die Übung lösungsorientierter, motivierender Kommunikation in konflikträchtigen und belastenden Situationen ein wesentlicher Bestandteil.

Führung

Aufgabenmanagement und
Mitarbeiterführung

Zusammenarbeit

Organisationskultur und
Kommunikation

3. Veränderung und Kontinuität

Im stetigen Wandel von Gesellschaft, Märkten und Menschen sind Führungskräfte gefordert, vorausschauend die richtigen Veränderungen in Organisationen zu entscheiden und umzusetzen. Gleichzeitig gilt es, den Kern einer Organisation, ihre Identität, ihr Wesen als Bindungskraft und Marke zu bewahren und diese Stärke für die Zukunft zu nutzen: „Wir müssen uns verändern, um zu bleiben wie wir sind.“ Die Interessen hinsichtlich Veränderungen und Kontinuitäten sind bei verschiedenen Beschäftigtengruppen durchaus unterschiedlich, gerne wird dann auch von „Widerstand“ gesprochen. Je nach Führungsebene ist die Planung oder Umsetzung, auf jeden Fall aber die Kommunikation in Veränderungsprojekten Inhalt von Stress-Management-Trainings.

Strategie

Organisation am Markt
und im Wettbewerb

Zusammenarbeit

Organisationskultur und
Kommunikation

4. Vorbild Führung und Leistungsanspruch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Führungskräfte haben – ihrer Position entsprechend – hohe Anforderungen an sich selbst. Eine Begleiterscheinung dieses Leistungsanspruchs ist häufig, dass sie meist „lang im Büro“ sind, trotzdem „gerade wenig Zeit“ haben und doch die „wichtigen“ Themen gegenüber den „dringlichen“ einmal mehr vernachlässigen müssen. Damit liefern sie unter Umständen gerade nicht das Vorbild für einen angemessenen Umgang mit Belastungen für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für Führungskräfte ist es eine Meisterleistung, gleichzeitig „gelassen und sicher im Stress“ (Kaluza 1991) zu agieren, trotz hoher Anforderungen Zeit für die Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben und auch noch die Balance zwischen Arbeit und Privatleben angemessen zu gestalten. Das eigene Aufgabenmanagement, der eigene Umgang mit Stress und die Kunst, vom Beruf auch abzuschalten, ist daher ein unverzichtbarer Bestandteil von Stress-Management-Trainings gerade für Führungskräfte.

Führung

Aufgabenmanagement und Mitarbeiterführung

Performance

Belastung und Motivation der Beschäftigten

5. Kohäsion und Lokomotion

Aus einem hervorragenden Zusammenhalt, aus dem Team-Spirit und dem Erleben der Gemeinschaft kann ein Team besondere Ressourcen und Energien freisetzen und hohe Anforderungen und Belastungen meistern. Den Zusammenhalt – die Kohäsion – zu stärken, ist eine Führungsaufgabe. Dem gegenüber steht die Führungsaufgabe, das Team anzutreiben, gemeinsame Ziele zu erreichen (die Lokomotion) und dazu auch besondere Leistungen einzelner Teammitglieder einzufordern

und hervorzuheben. Das rechte Maß wird durch die aktuelle Situation mit beeinflusst. Teamentwicklung und Teamkultur sind für ein umfassendes Stress-Management sowohl in Trainings für Führungskräfte als auch in Team-Workshops relevante Inhalte.

Performance

Belastung und Motivation der Beschäftigten

Zusammenarbeit

Organisationskultur und Kommunikation

Stress-Management für Führungskräfte

Angebote im Stress-Management für Führungskräfte sollten die dargestellte dynamische Wirkung im Spannungsfeld Führung berücksichtigen und nicht auf schnelle Antworten setzen. Inhaltlich geht es um vier Themenbereiche und ihre Wirkung aufeinander:

- ▶ Persönlicher Umgang mit Stress
- ▶ Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ Ein begeistertes Team schaffen
- ▶ Veränderungen im Unternehmen managen

Es gilt vor allem, die besonderen Belastungen, die mit der Funktion Führung einhergehen, zu akzeptieren und sich die eigene Wertewelt und Grundannahmen als solche bewusst zu machen.

Im Stress-Management einer Organisation ist es wesentlich, dass Führungskräfte ihre Erfahrungen austauschen und dadurch erleben, dass sie mit ihren Fragestellungen nicht alleine stehen und alles alleinverantwortlich entscheiden müssen. Außerordentlich hilfreich ist es, wenn sie eine gemeinsame Haltung zu Fragestellungen im Stress-Management entwickeln, diese auch kommunizieren und sich daran messen lassen. Soziale Unterstützung ist nach dem Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek und Theorell (vgl. Kap. 1.2.3, S. 27) einer der wesentlichen Einflussfaktoren, um auch bei hohen Belastungen leistungsfähig zu sein. Die soziale Unterstützung für Führungskräfte in einer Organisation sollte von ihren Kolleginnen und Kollegen und von der überstellten Führungsebene kommen; dazu kann in Trainings und Workshops hervorragend beispielhaft gearbeitet werden.

Organisationale Voraussetzungen

Stress und der persönliche Umgang mit Belastungen lässt sich besser etwas abseits des eigenen Schreibtisches und der Zugriffsmöglichkeit durch Chefs, Kolleginnen und Mitarbeiter besprechen. Ein Raum außerhalb der Organisation sollte genauso selbstverständlich sein wie Regeln zum ungestörten Arbeiten.

Für eine Berücksichtigung individueller Fragen und Fälle und damit einer außerordentlich hilfreichen Nähe zu konkreten Führungssituationen ist eine Begrenzung der Teilnehmenden sinnvoll. Bei einem zweitägigen Seminar sollten nicht mehr als zwölf, bei einem eintägigen maximal acht Führungskräfte teilnehmen. Diese Gruppengröße erlaubt sowohl einen Austausch im Plenum mit Beiträgen von allen als auch eine Aufteilung in kleinere Gruppen, die spezifische Fragen bearbeiten. Die Qualifizierung ihrer Führungskräfte dient der Optimierung der Organisation, sollte also entsprechend organisational (strategisch) beauftragt oder in ein Stress-Management-Projekt eingebunden sein. Der Sinn eines Stress-Management-Trainings für Führungskräfte und die Anforderungen an eine Schulung sollte nicht auf der Ebene eines Man-

gels bei einzelnen Führungskräften, sondern auf der Ebene des Nutzens für die gesamte Organisation gründen.

Für ein strategisches Stress-Management in der Organisation ist die Kommunikation der Beteiligten zum Thema Stress von zentraler Bedeutung. Zwölf Führungskräfte, die zwei Tage zum Thema Stress-Management arbeiten, haben Ergebnisse und Fragen, die sie mit anderen teilen wollen. Zum Ende eines Seminars ist es außerordentlich nützlich, wenn Führungskräfte mit der Geschäftsführung oder überstellten Personen aus der Leitung der Organisation die Erkenntnisse in einem kurzen Dialog besprechen können. Falls dies nicht organisierbar ist, sollte mindestens eine persönliche Rückmeldung an eine Steuerungsgruppe erfolgen. Eine Sammlung aller Rückmeldungen aus allen Seminaren ist eine hervorragende Grundlage für einen nachfolgenden Workshop aller Führungskräfte mit dem Ziel, Stress-Management zu standardisieren und zu konzeptualisieren. Dazu gehören Implikationen für die Führung in der Organisation und das individuelle Führungshandeln und ebenso organisationale Themen wie Arbeitsplatzbewertungen, Job-Enlargement, Job-Rotation, Zielvereinbarungen und Ähnliches mehr.

Erwartete Folgen für die Führungskräfte und die Organisation

- ▶ Mehrbedarf an Schulungen
- ▶ Neue Themen im Führungskräftekreis
- ▶ Mehr Sicherheit im Führungsverhalten
- ▶ Mehr Fälle von thematisiertem Stress

Literaturhinweise

- ▶ Kaluza, G. (2007): Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch. Stress erkennen, verstehen, bewältigen. 3. vollständig überarb. Aufl., Heidelberg: Springer.