

# Richtig führen durch mentale Stresskompetenz

Autor(en): **Prescher, Thomas / Frübis, Jan**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **178 (2012)**

Heft 6

PDF erstellt am: **05.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-309600>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Richtig führen durch mentale Stresskompetenz

Als Führungsperson ist man häufig enormem Stress ausgesetzt. Dies gilt nicht nur im Rahmen militärischer Einsätze, sondern auch und besonders im Rahmen der zivilen und bürokratischen Institution Armee. Dazu muss jede Führungskraft ihre individuellen Ursachen und Quellen von Stress kennen, um daraus eine persönliche Führungsbalance beziehungsweise Stresskompetenz zu entwickeln.

Thomas Prescher und Jan Frübis

Stress wird nicht von jeder Person gleich empfunden oder überhaupt als Stress aufgefasst. Entscheidend ist dabei die individuelle innere Führungsbalance, also die Fähigkeit, zum einen konstruktiv mit stressigen Situationen umzugehen und zum anderen die negativen Auswirkungen von Stress abzubauen, welche von Experten auch als Stresskompetenz bezeichnet wird.

## Die drei Stressfelder

Nach dem Stressexperten Prof. Dr. Gert Kaluza lässt sich Stress grob in drei Felder unterteilen: Stressoren, also die eigentlichen Stressursachen, individuelle Stressverstärker, also eigene Werte, Normen und Prinzipien, nach denen wir Stresssituationen unterschiedlich bewerten, und Stressreaktionen als die Auswirkungen von Stress auf Körper und Geist.

## Stressoren erzeugen Stressreaktionen

Für Führungskräfte kommen als Stressoren neben reinen Umgebungsbedingungen (zum Beispiel Hitze, Lärm) oder eigenen Körperbedingungen (zum Beispiel Müdigkeit, Durst) besonders mentale Belas-

tungen in Betracht, wie etwa Ängste, Streitigkeiten, Konkurrenzverhalten und auch besonders Zeitdruck, Überforderung und (zu hohe) Verantwortungsübernahme. Diese Stressoren wirken sich als Stressreaktion auf das offene Verhalten der betroffenen Person aus (zum Beispiel erhöhter Tabakkonsum, aggressiveres Verhalten, Unruhe usw.), was auf körperlicher Ebene zu erhöhter Herzfrequenz und Muskelanspannungen bis hin zu Erschöpfungszuständen führt. Oftmals entstehen auch psychosomatische Beschwerden sowie auf der kognitiv-emotionalen Ebene negative Gefühle wie Angst, Unzufriedenheit oder Hilflosigkeit, welche sich massiv negativ auf die Führungsfähigkeit auswirken.

## Stressverstärker

Persönliche Stressverstärker sind schliesslich sozusagen die Bindeglieder zwischen Stressoren und Stressreaktionen: Persönliche Motive, Einstellungen, verinnerlichte Normen, Prinzipien und Bewertungen, die die jeweiligen von einem bestimmten Stressor ausgelösten Stressreaktionen weiter verstärken. Besonders in diesem Feld ist der Aspekt der Situationsbewertung massgebend: Nach dem sogenannten transaktionalen Stressmodell kommt es erst nach einem individuellem Bewertungs-

prozess eines Stressors zu einer Stressreaktion. In diesem komplexen Prozess wird unter anderem darüber entschieden, ob eine Situation überhaupt stressverursachend ist und ob für eine etwaige Stresssituation die nötigen Bewältigungsmöglichkeiten und -fähigkeiten vorhanden sind.

## Die drei Säulen der Führungsbalance

An den o.g. drei Stressfeldern kann man nun zum Abbau und Entgegenwirken von Stress sogenannte Bewältigungskompetenzen ansetzen:

- Instrumentelle Stresskompetenz zum Umgang mit Stressoren,
- Regenerative Stresskompetenz zur Dämpfung der Stressreaktionen sowie zur Erhaltung der eigenen Widerstandskräfte gegenüber Belastungen und schliesslich die
- Mentale Stresskompetenz für eine bessere Kontrolle über die persönlichen Stressverstärker.

## Führungsbalance durch richtiges Führen

Das oberste Ziel der instrumentellen Stresskompetenz besteht darin, den Stress gar nicht erst entstehen zu lassen. Dies lässt

### Persönliche Stressverstärker

Sei perfekt!	Sei beliebt!	Sei vorsichtig!	Sei stark!	Ich kann nicht!
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsmotiv</li> <li>• Stressanfälligkeit:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misserfolg</li> <li>• Versagen</li> <li>• Fehler</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennungsmotiv</li> <li>• Stressanfälligkeit:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablehnung</li> <li>• Kritik</li> <li>• Zurückweisung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollmotiv</li> <li>• Stressanfälligkeit:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollverlust</li> <li>• Fehlentscheidungen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomiemotiv</li> <li>• Stressanfälligkeit:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigen von Schwäche</li> <li>• Annehmen von Hilfe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnis nach Wohlbefinden</li> <li>• Stressanfälligkeit:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• unangenehme Aufgaben</li> <li>• Frustrationen</li> </ul> </li> </ul>



Bild: ZEM

sich dadurch erreichen, dass man äussere Anforderungen verändert, verringert oder sogar ganz abbaut. Im Bezug auf Führungspositionen ist hierbei besonders der Aspekt der Selbstbehauptung hervorzuheben: Setzen Sie sich selbst und anderen klare Grenzen, lernen Sie, auch mal «Nein» zu sagen und machen Sie insbesondere Gebrauch von Ihrem «Team», nämlich ihren Kolleginnen und Kollegen, indem Sie Aufgaben delegieren!

Der Gedanke, alles selbst zu erledigen, damit auch ja keine Missverständnisse und Fehler aufkommen, ist insofern nichts anderes als hausgemachter Stress. Schliesslich ist bei der instrumentellen Säule der Führungsbalance noch das Selbstmanagement zu nennen, also die Fähigkeit, sich selbst geeignete Ziele zu setzen. Das Definieren eigener Ziele, Prinzipien und Werte wirkt sinnstiftend für das eigene Leben und bildet eine wichtige Ressource zur Stressbewältigung: Es erleichtert das Einschätzen und das Bewerten gegebener Anforderungssituationen, sodass dadurch die Stressreaktionen beeinflusst werden können. Es gilt ausserdem: Je höher die eigenen Zielvorstellungen, desto höher sind eigene Ansprüche und damit die persönliche Anfälligkeit für Stress. Definieren Sie sich Ihre Ziele daher stets realistisch und auch überprüfbar!

### Wer führt, braucht Auszeiten

Bei der regenerativen Säule der Führungsbalance geht es darum, körperliche und seelische Stressreaktionen zu regulieren und zu kontrollieren. Es gilt insbesondere darum, die eigene Freizeit als Quelle

der Erholung und als Ausgleich zum Berufsleben zu gestalten. Besonders wichtig ist der Aspekt des Ausgleichs der eigenen Gefühlslage: Führungskräfte arbeiten in ihrer Führungsposition hauptsächlich am Schreibtisch und fühlen sich körperlich unterfordert, somit bietet sich als Ausgleich beispielsweise eine handwerkliche Tätigkeit als Hobby oder sportliche Betätigung an. Andererseits macht es wenig Sinn, bei einem Gefühl grosser Erschöpfung den Ausgleich in sportlicher Betätigung zu finden, der durch übersteigerten Ehrgeiz angetrieben wird. Passen Sie Ihren Ausgleich also stets Ihren individuellen Bedürfnissen an!

### Mentale Stresskompetenz

Die mentale Stresskompetenz setzt direkt bei den persönlichen Stressverstärkern an und bedeutet im Wesentlichen, sich seiner eigenen Einstellungen, gedanklicher Muster und Bewertungsprozesse bewusst zu werden und danach selbst Einfluss darauf zu nehmen. Dies kann unter anderem dadurch realisiert werden, dass man sich selbst neue, positiv ausgerichtete und förderliche Einstellungs- und Bewertungsmuster konstruiert. Stresssituationen könnten zum Beispiel weniger als Bedrohung und eher als Herausforderung betrachtet werden. Diese kleine Änderung des Blickwinkels hat oft einen viel konstruktiveren Umgang mit der eigentlichen Situation zur Folge. Es ist besonders hilfreich, wenn man sich zu jeder Situation immer deren positiver Aspekte sowie der darin verborgenen Chancen bewusst wird.

Persönliche Stressverstärker können weiterhin dadurch entschärft werden, indem

man durch Selbstreflexion seine eigenen Verstärker identifiziert und sich dazu einen positiven Gegenpol überlegt, welchem man sich im Alltag in kleinen Schritten annähert, ohne dabei die positiven Eigenschaften des Stressverstärkers zu verlieren. Beim «Sei perfekt!»-Verstärker (siehe Kasten) wäre das zum Beispiel das Entwickeln einer gewissen Fehlertoleranz, ohne jedoch in Nachlässigkeit zu verfallen! Ein weiteres Element der mentalen Stresskompetenz ist die Selbstwirksamkeit, also die Überzeugung in die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten. Eine Person mit geringem Selbstbewusstsein konstruiert sich ihre grössten inneren Barrieren meistens selbst, indem sie von Unsicherheiten und Versagensängsten geleitet wird, was wiederum zu erhöhter Stressanfälligkeit führt.

Die Selbstwirksamkeit kann längerfristig nicht mit positivem Denken oder sonstigem Einreden verbessert werden, dafür aber Schritt für Schritt mit eigens gemachten positiven Erfahrungen und einem professionellen und ressourcenorientierten Coaching. Je mehr Probleme und Herausforderungen eine Person erfolgreich gelöst hat, desto grösser ist das Vertrauen in sich selbst – es erfordert jedoch auch stets den Mut, eine solche neue Erfahrung zu machen, die eigenen Versagensängste zu überwinden und das Risiko eines Scheiterns in Kauf zu nehmen. Ein gutes Motto für Führungsbalance nach Jeffers (1988) ist: «Feel the fear and do it anyway». ■

### Weiterführende Literatur

- Elbe, M. & Richter, G. (2005). Militär: Institution und Organisation. In: Leonhard, N. & Werker, I.-J. (Hrsg.): Militärsoziologie – Eine Einführung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 136 – 156.
- Jeffers, S. (1988). Feel the fear and do it anyway. Ballantine Books, New York.
- Kaluza, G. (2007). Gelassen und sicher im Stress. Springer Medizin Verlag, Heidelberg.
- Lazars, R. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. Springer Publishing Company, New York.



Hptm  
Thomas Prescher  
Dr. phil., Dipl.-Päd.  
Wissenschaftl. Mitarbeiter  
TU Kaiserslautern  
67663 Kaiserslautern



Jan Frübis  
Bachelor of Education  
Wissenschaftl. Assistent  
TU Kaiserslautern  
67663 Kaiserslautern