

”

LOUIS LEWITAN  
Diplom-Psychologe, Coach und Autor



## Wir müssen lernen, unsere Wünsche mitzuteilen.

### **Stress scheint etwas sehr Objektives zu sein. Wie sehen Sie das als Experte?**

Stress hat sowohl eine objektive als auch eine subjektive Ebene. Auf der objektiven Ebene kann man den Stress tatsächlich erfassen. Kriterien, die man evaluieren kann, sind zum Beispiel das Arbeitsvolumen, unrealistische Ziele, Unterbrechungen, Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Es gibt aber auch subjektiven Stress, da die Stresswahrnehmung und -deutung stark von der jeweiligen Person abhängen. Wer Veränderungen bejaht, wird weniger Stress erleben, als jemand, der die Veränderung als nachteilig bewertet und eine passive, resignative Haltung einnimmt. Stress entsteht also nicht nur im Kopf. Er kann das Resultat objektiver Belastungen sein, aber auch die Folge schlechter Führung.

### **Sind wir heute in der Arbeitswelt gestresster als noch vor zehn Jahren?**

Ja, viele Menschen fühlen sich gestresster, weil die Arbeitsquantität, die Komplexität und Volatilität zunehmen, während sich das Zeitfenster zur Bewältigung der Aufgaben verengt. Die Rahmenbedingungen verändern sich aufgrund der Technologie schneller als früher. Andererseits darf man den Arbeitnehmer von seiner Selbstverantwortung nicht freisprechen und den Vorgesetzten von seiner Fürsorgepflicht ebenso wenig. Leider stelle ich fest, dass es unter den Führungskräften viele emotionale Analphabeten gibt, die sich zu wenig für ihre Mitarbeiter einsetzen und sie nur dazu benutzen, um auf der Karriereleiter nach oben zu steigen. Wer sich nicht für seine Mitarbeiter einsetzt, sie fortbildet und fair behandelt, darf sich nicht über fehlendes Engagement und abnehmende Motivation beschweren.

### **Welche Erfahrungen haben Sie im Handwerk gemacht?**

Im Handwerk sind es eher positive Stressoren: die Kommunikationswege unmittelbarer, die

Hierarchien flacher und die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern enger. Diese Unmittelbarkeit ist von Vorteil, wenn es darum geht, Veränderungen herbeizuführen und ihre Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit zu begründen. In mittelständischen Betrieben und Konzernen geht es bürokratischer zu, so dass Entscheidungsprozesse viel mehr Zeit beanspruchen und oftmals versanden.

### **Was sind typische Stressoren im Arbeitsalltag?**

Stress auf der Organisationsebene entsteht, wenn die Ziele unrealistisch, die Aufgabenverteilung unklar, die Erwartungen der Führungskräfte überhöht und die Ressourcen zu knapp. Auf der individuellen Ebene kann Stress entstehen, wenn man unflexibel ist, voreingenommen und perfektionistisch, so dass man immer wieder an seinen eigenen Ansprüchen scheitert.

### **Wie kann man Stress am Arbeitsplatz managen?**

Man sollte die eigene Unvollkommenheit akzeptieren und sich selbst zum Freund nehmen, anstatt sich immer wieder selbst und andere abzuwerten. Wenn man unzufrieden ist, sollte man diese Unzufriedenheit mitteilen, seine konkreten Wünsche kommunizieren. Wir dürfen uns nicht nur ärgern und innerlich resignieren aus Angst vor Zurückweisung und Ausgrenzung, sondern müssen lernen, unsere Wünsche zu artikulieren. Für Führungskräfte ist es hingegen wichtig zu wissen, dass delegieren allein nicht ausreicht, man muss auch sich klar und zeitig mitteilen. Der Mitarbeiter muss konkret begreifen, was von ihm erwartet wird, erst dann ergibt die Delegation Sinn. Gerade im Handwerk kommt es auf jeden Einzelnen an. Daher sind die Wertschätzung für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin und die Anerkennung von erbrachter Leistung besonders wichtig. Wer das vernachlässigt, versteht nicht, was Führung wirklich bedeutet.

17  
05|2018

#### **Buchtipp**

„Stressless: Das ABC für mehr Gelassenheit in Job und Alltag“

Louis Lewitan/Markus Böhler

ISBN: 9783424201710