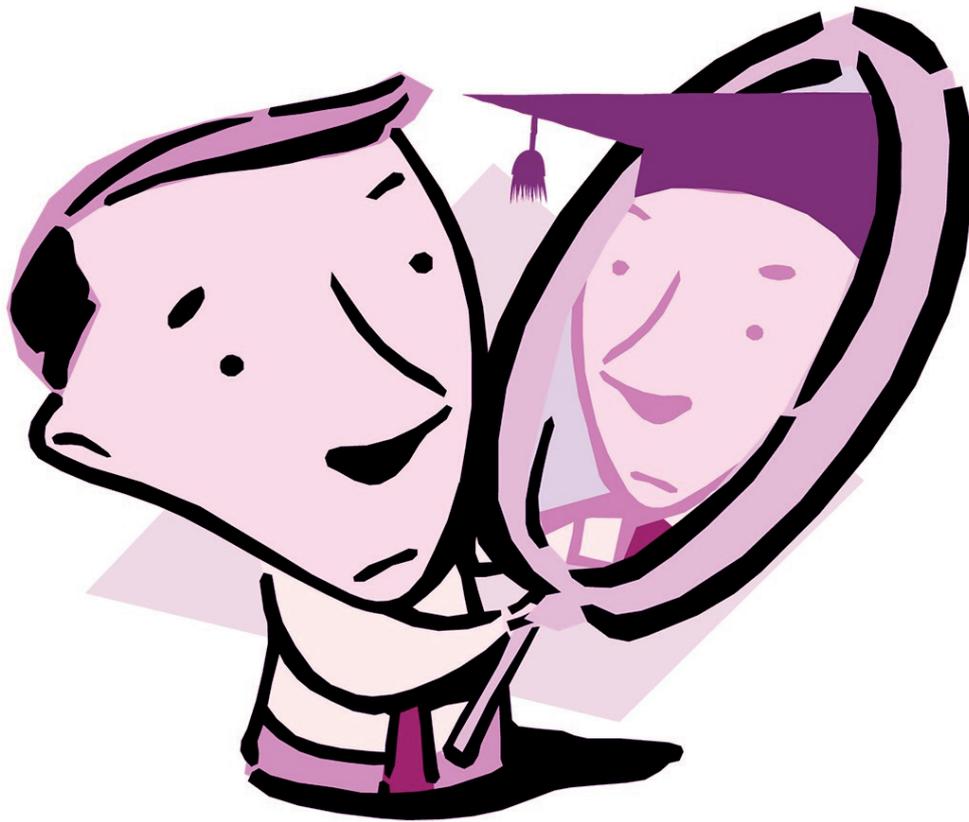


Kapitel 3

Stressfaktor: Hohe Ansprüche



Die Puste vor dem Ziel

Ein Amerikaner machte Urlaub in Afrika. Eines Tages bemerkte er die sportliche Ausdauer eines Dorfbewohners. Er konnte kilometerlange Strecken laufen, scheinbar ohne zu ermüden. Der Amerikaner überredete das Lauftalent mit nach Amerika zu kommen und versprach ihm dort eine glänzende Karriere als Läufer. Beim ersten Marathonlauf kam der Läufer nach 42 Kilometern nur als achter ins Ziel. Da war die Enttäuschung groß, am meisten wunderte sich der Läufer selber: Er dachte, die Strecke sei nur zum Warmlaufen gewesen.

Aus: Revenstorf/Zeyer, Hypnose lernen

3.1 Stressfaktor: Hohe Ansprüche für Einsteiger

3.1.1 Ansprüche des Kunden

PIA:

Also ich bin ja mal echt gespannt, wie Ansprüche des Kunden verändert werden können, das wollt' ich schon immer mal.

Dr. Reckert:

Na, auf jeden Fall kannst Du Dich verändern und anders mit den Ansprüchen umgehen; den Kunden können wir zunächst einmal mit den Fragen nicht verändern. Wichtig ist festzuhalten, dass hohe Ansprüche einer der Hauptstressfaktoren sind, die zum Burnout führen. Und den Flow verhindern.

Vom Kunden lebst Du und wenn Du welche hast, auch Deine Mitarbeiter. Darum erscheint es wenig ratsam, die Ansprüche zu diskutieren. Wenn Du die Ansprüche nicht erfüllst, gibt es in der Marktwirtschaft sicherlich sehr schnell jemanden, der sie erfüllen kann und auch gerne erfüllen wird. Was Du verändern kannst, ist Dein Umgang mit allzu hohen Ansprüchen; die kannst Du sehr wohl verändern.

PIA:

Was ist der erste Schritt?

Dr. Reckert:

Der erste Schritt ist die Konkretisierung und die Quantifizierung mithilfe folgender Fragen:

- Welche Ansprüche genau willst Du verändern?
- In Bezug auf was?
- Von welchem aktuellen Kunden am meisten?
- Wie hoch ist der höchste Anspruch Deines anspruchsvollsten Kunden zur Zeit auf einer Skala 1–10? (10 = extrem hoch)



Bild aus: <http://de.fotolia.com/id/23619803;Composer/Fotolia>

PIA:

Verstanden! Das mit der 10-er Skala fällt mir etwas schwer. Ist das schlimm, wenn das nicht hundertprozentig stimmt?

Dr. Reckert:

Nein, da reicht eine Näherung völlig aus. Im zweiten Schritt ist die Klärung dran. Das bedeutet zu unterscheiden zwischen Ansprüchen des Kunden und den Ansprüchen, die Du übernimmst, die Dir also angemessen erscheinen. Beispielsweise kannst Du Dir ja innerlich sagen, es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Der Kunde ist halt ein Antreiber, und wenn dann lediglich 80 % realisiert werden, ist er auch noch zufrieden. Klärung heißt auch zu unterscheiden zwischen dem, was Du an Energie einbringst, und was tatsächlich zum spürbaren Ergebnis für den Kunden wird. Also das, was unter dem Stichwort Ergebniswirksamkeit zusammengefasst werden kann.

Konkret stellst Du Dir folgende Fragen:

- Wie intensiv übernimmst Du die Ansprüche des Kunden für Deine Arbeit auf einer Skala von 1 – 10? (10 = sehr intensiv)
- Wieviel von Deiner Übernahme wird für den Kunden spürbar? Wieviel von Deiner Übernahme ist ergebniswirksam?

PIA:

Nicht einfach, also das mit dem „Nicht so heiß essen, wie es gekocht wird“ hab' ich verstanden; aber was ist mit der Ergebniswirksamkeit?

Dr. Reckert:

Wichtig ist zu unterscheiden zwischen dem, was Du an Energie, Zeit und Fleiß investierst, und was letztlich als Ergebnis herauskommt, das ist mit Ergebniswirksamkeit gemeint. Ich denke an einen Sportler, der viel mehr trainiert, nur im Wettkampf seine optimale Leistung nicht abrufen kann. Das heißt der Einsatz ist extrem hoch, das Ergebnis nicht.

PIA:

Das kann ich gut nachvollziehen – der Trainingsweltmeister quasi. Wie geht's dann weiter?



Bild aus: <http://de.fotolia.com/id/22400327>

Lebenslust statt Stress

Burnout war gestern – durch PIA zum Flow

Dr. Reckert:

Der nächste Schritt ist, die Lösung zu finden. Wir können das Problem ja meist besser beschreiben als die Lösung, darum folgende Fragen:

- Wie soll das Resultat sein?
- Wie sehr möchtest Du die Ansprüche des Kunden übernehmen auf einer Skala von 1–10?
- Mal angenommen, Du könntest frei wählen, was wäre das ideale Ergebnis?

Dann das Bereitstellen von Ressourcen:

- Was oder welche Fähigkeit bräuchtest Du?

PIA:

Verstehe ich nicht, was soll das? Was ist eine Ressource überhaupt?



<http://de.fotolia.com/id/24567238;K.-U.Häßler/Fotoli>

Dr. Reckert:

Gute Frage. Wir kennen den Begriff der Ressource als ein anderes Wort für Personal oder Geld. Im Coaching zum Flow meinen wir etwas anderes; nämlich Fähigkeiten oder Kompetenzen, die helfen, zur Lösung zu kommen.

PIA:

Ok, verstanden; das hieße also, wenn ich Sportler bin und „Trainingsweltmeister“, dann brauche ich zunächst mal Erfolg – wäre das eine Ressource?

Dr. Reckert:

Nein. Das ist vielmehr das Ergebnis, das Du mit Hilfe der Ressource erreichen möchtest. Die Ressource wäre die Frage: Welche Fähigkeit brauchst Du aus Dir heraus, um mehr Erfolg im Wettkampf zu haben?

Lebenslust statt Stress

Burnout war gestern – durch PIA zum Flow

PIA:

Na, vermutlich Nervenstärke.

Dr. Reckert:

Ja, beispielsweise innere Ruhe als Nervenstärke oder auch Konzentrationsfähigkeit: sich nur auf den Ball und den Gegner einstellen und weniger auf die Zuschauer. Dahinter steckt die Annahme, dass Du alle Fähigkeiten in Dir hast. Und diese Fähigkeiten sind im Moment für Dich unsichtbar. Die richtige, gezielte Frage ist nun eine Art Taschenlampe, mit der Du Licht in das Dunkel Deines Ressourcenkellers Deiner noch unbekannteren Ressourcen bringen kannst.

PIA:

Das hört sich ja alles gut an mit den Fähigkeiten – nur wie kriege ich die in der Situation tatsächlich her? Bislang kommt mir das schon wie ein Sandkastenspiel vor ohne Realitätsbezug!

Dr. Reckert:

Na, Sandkastenspiel ist, glaube ich, übertrieben. Wenn wir ein Vorstellungsbild einer Fähigkeit als Zielbild entwickeln, dann passiert eine ganze Menge in uns: Unser Gehirn bahnt diese Fähigkeit und in unserem Gedächtnisnetzwerk auch weitere ähnliche Fähigkeiten.

Stell Dir mal bitte vor, Du würdest in eine saure Zitrone beißen; merkst Du, wie Dein Speichel produziert wird, obwohl das alles doch nur eine Einbildung war?



Bild aus: <http://de.fotolia.com/id/2895830:BSilvia/Fotolia>

Die Fähigkeit benennen zu können, ist das eine – die Fähigkeit parat zu haben ist das andere, es gibt ein paar Tricks, mit denen Du diese Fähigkeiten dann in der gewünschten Situation auch abrufen kannst. Vielleicht kennst Du das: Du weißt, welches Verhalten angebracht wäre, du kriegst es aber nicht hin. Das Wollen ist da und am Können scheitert es. Da gibt es nun ein paar Tricks, mit denen Du es schaffen kannst, auch das Können hinzubekommen. Diese Tricks gehen über Gedanken und noch mehr über den Körper.

Konkrete Frage dazu: Woran müsstest Du denken, um diese Fähigkeit abrufen zu können? Und in welcher Körperhaltung würde es Dir leichter fallen, diese Fähigkeit abzurufen?

Lebenslust statt Stress

Burnout war gestern – durch PIA zum Flow

PIA:

Sie immer mit Ihren Fragen! Also wenn ich Sportlerin wäre, brauchte ich vermutlich ein inneres Signalwort, um diese Fähigkeit leichter abrufen zu können – so eine Art Tschaka!

Dr. Reckert:

Ist eine prima Idee. Boris Becker beispielsweise hat seine berühmte Becker-Faust emporgereckt, als eine Bewegung, die letzte Kraftreserven nach einem erfolgreichen Schlag nochmals verstärkt.



Bild aus: <http://de.fotolia.com/id/32481793:Picture-Factory/Fotolia>

PIA:

Ok, das heißt ich überlege mir, welche Bewegung ich machen kann, um eine Fähigkeit abzurufen. Darüber hab' ich noch nie nachgedacht! Und wie war das mit der Körperhaltung?

Dr. Reckert:

Wenn Du aufrecht sitzt und den Kopf hoch hältst, ist es viel schwieriger, in eine schlechte Stimmung zu kommen. Das ist ein Beispiel dafür.

PIA:

Tatsächlich? Das funktioniert? Ist ja krass! Wie geht's dann weiter nach der Lösung und den Ressourcen?

Dr. Reckert:

Jetzt kommt die Prüfung auf Zieldienlichkeit: Wir Menschen steuern oft Ziele an und merken erst hinterher, dass es zwar schön war, das Ziel zu erreichen und wir uns sehr gut dabei fühlen; aber dass das auch einen Rattenschwanz an neuen Problemen gebracht hat! Deshalb müssen wir uns die Fragen zur Prüfung auf Zieldienlichkeit stellen:

- Mal angenommen, Du würdest die Ansprüche Deines Kunden in der für Dich wünschenswerten Art und Weise übernehmen:
- Welche Auswirkungen hätte das für Dich und für Deine Kunden?
- Welche Auswirkungen wären gegebenenfalls wenig zieldienlich?

Lebenslust statt Stress

Burnout war gestern – durch PIA zum Flow

PIA:

Das ist ja eine clevere Frage mit der Zieldienlichkeit. Was kommt danach?

Dr. Reckert:

Der letzte Schritt ist die Umsetzung und das Prüfen der Unterschiedsbildung: Wir sind oft so, dass es bei guten Vorsätzen bleibt, ohne dass wir unsere Vorhaben auch umsetzen. Darum ist die Konkretisierung sehr wichtig!

- Was konkret möchtest Du mal ausprobieren?
- Und wo und wann am liebsten?

PIA:

Ich bin echt begeistert, was man so alles fragen kann. Wie ist das nun, wenn ich die Ansprüche von meinem Chef oder auch meinem Trainer verändern möchte. Geht das auch nicht direkt?



Bild aus: <http://de.fotolia.com/Content/Comp/32909637:Roxcon/fotolia>

3.1.2. Die Ansprüche vom Chef / Vorstand / Trainer

Dr. Reckert:

Auf Ansprüche vom Vorgesetzten – sei es in einem Unternehmen der Chef oder im Sport der Trainer – kann man unterschiedlich reagieren oder sie deuten. Man kann Arbeit als lästiges Übel ansehen und den Chef als Feind. Dann wird es allerdings bitter, sich Tag für Tag vom Chef gängeln zu lassen. Vielleicht aber kannst Du den Chef oder den Trainer auf irgendeiner Ebene auch ein wenig als Unterstützer betrachten. Als Unterstützer etwa auf dem Weg zu mehr Qualität in Deiner Arbeit für den Kunden oder – noch besser – als Unterstützung auf dem Weg zu einem gemeinsamen Ziel!

In der Abfolge sähe das Ganze dann so aus – dazu sind vier Fragen ganz zentral:

Frage 1: Klärung

Das Reflektieren der guten Absicht des Chefs oder des Trainers kann schon etwas Dynamik aus der Beziehung herausnehmen. Und ein erstes Konkretisieren kann das oftmals diffuse Gefühl von Überforderung entzaubern.

- Was ist das gemeinsame Ziel, das Du und Dein Chef verfolgen?
- Was ist die gute Absicht hinter den Ansprüchen Deines Chefs?
- Welcher Anspruch steckt in welchem Projekt genau?



[http://de.fotolia.com/id/15085267;Werner Heiber/Fotolia](http://de.fotolia.com/id/15085267;Werner_Heiber/Fotolia)

Frage 2: Konkretisierung

Oft schrauben unklare Ansprüche nach dem Motto „halt irgendwie mehr – schneller – besser – billiger als bisher“ den Stresslevel sehr nach oben. Denn im Zweifelsfall ist solche Steigerung ja nie verkehrt – ein Unternehmen ist nun mal grundsätzlich auf Wachstum ausgerichtet.

- Was genau erwartet Dein Chef/Trainer von Dir? Woran kann er konkret erkennen, dass Du einen guten Job gemacht hast?

Falls das unklar bleibt: Dann muss man nachfragen und im nächsten Mitarbeitergespräch oder bei der nächsten Zielvereinbarung das gleich klären!

PIA:

Und was mache ich, wenn mein Chef das selber nicht richtig weiß – so nach dem Motto „Jetzt fangen Sie halt mal an ...!“



Bild aus: <http://de.fotolia.com/id/3184507>; Gabi Moisa/fotolia

Dr. Reckert:

Das kommt oft vor, dann ist mal grundsätzlich zu fragen, ob dieser offene Rahmen dann auch bei der Bewertung Deiner Leistung gilt.

Frage 3: Machbarkeit des Anspruchs

Die Nicht-Machbarkeit von Ansprüchen zu entlarven, kann viel Stress abbauen: Wir sind endliche Menschen und trotz höchster Motivation, bester Qualifikation und einer 80-Stunden-Arbeitswoche gibt es ein Zuviel ...

- Wie machbar sind die Ansprüche des Chefs, von außen eingeschätzt auf einer Skala von 1–10? (10 = sehr machbar)
- Sind diese Ansprüche direkt vom Chef kommuniziert oder vermutest Du nur, dass er so denkt? Hat er es ausgesprochen? Ja oder nein.
- Welchen Preis im Hinblick auf Deine Gesundheit, Deine Karriere und Deine Familie bist Du bereit zu zahlen?

Schritt-für-Schritt-Anleitung: Ansprüche an sich selbst

Anlass: Wenn Sie selber Ansprüche haben, die ohne Auswirkung auf das Resultat bleiben

Zeitliche Dauer: ca. 3 Minuten

Räumliche Nähe: Überall möglich

Wenn Sie nun vor der Übung an Ihre Ansprüche denken, wie hoch ist die Stressbelastung 1–10?

1. Finden Sie bitte eine Situation, die einigermaßen typisch für Ihren Anspruch ist. Wer ist mit dabei, wo und wann?
2. Wie hoch ist der Anspruch auf einer Skala von 1–10 ? (10 = sehr hoch)
3. Wenn Sie zwischen Input und Outputorientierung unterscheiden würden? Wieviel Prozent Einsatz kommt als Output beim Kunden überhaupt an, wieder auf einer Skala von 1–10?
4. Welchen Preis zahlen Sie für diesen Anspruch?
5. In welcher Situation passt dieser Anspruch noch besser?
6. Welcher Anspruch auf der 10er Skala – benannt mit einer Zahl – wäre ziieldienlicher?
7. Woran würden Sie diesen Anspruch konkret an Ihrem Verhalten erkennen können?

Wie hoch ist nach der Übung Ihre Stressbelastung auf einer Skala von 1–10 ? (10 extrem hoch)



Bild aus: <http://de.fotolia.com/id/28751753>;Dreadlock/Fotolia