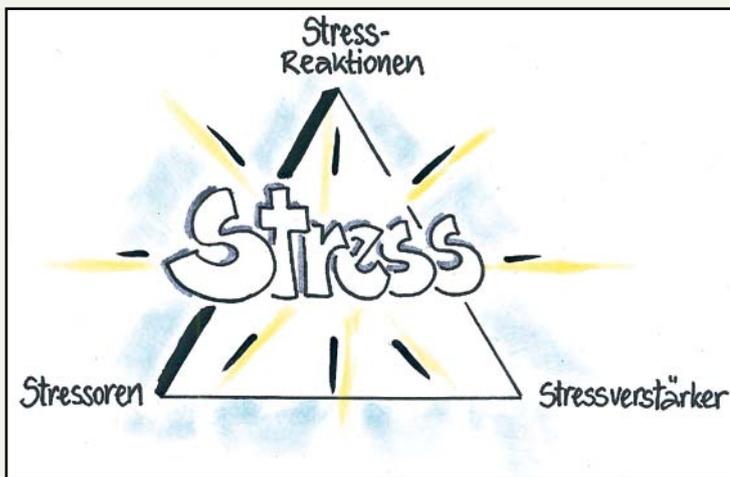




# Veränderungsstress minimieren



Sichtbar machen mit Struktur: Zwei Visualisierungen, die helfen, Stressfaktoren zu erkennen und zu sortieren, – damit sie weniger bedrohlich wirken und sich leichter bearbeiten lassen.

*Veränderung ist ein zentrales Thema vieler Coachings. Auch und vor allem, weil sie von vielen Coachees als äußerst belastend empfunden werden. Diese Belastung ernst zu nehmen, kann deshalb für einen guten Einstieg in ein erfolgreiches Coaching sorgen. Martina Nohl und Anna Egger haben dafür zwei passende Visualisierungen.*

Bisweilen wirken Klienten gehetzt, wenn sie ins Coaching kommen, und kommen auch im Gespräch nicht zur Ruhe. Manche Klienten klagen viel über ihre aktuelle Situation und jammern, manche wirken gar direkt burnoutgefährdet.

In solchen Fällen bietet es sich an, direkt zu Beginn eines Coachings die offensichtlich vorhandenen Belastungen selbst zu thematisieren mit dem Ziel, den Veränderungsstress zu minimieren. Dazu eignet sich das folgende Vorgehen, das auch als Soforthilfe bei krisenhaften Anliegen funktioniert.

### Stress ist vielschichtig

Stress setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen: **Stressoren** sind die äußeren Umstände, die eine stressbehaftete Situation erzeugen.

Es handelt sich dabei meist um unbekannte Situationen, die nur in geringem Ausmaß von den Betroffenen kontrolliert werden können, oder um komplexe Prozesse, deren Ende nicht überschaubar werden kann. Dabei spielt es natürlich auch eine Rolle, wie wichtig der Lebensbereich ist, in dem die stressige Situation auftritt.

Als häufige Stressoren in beruflichen Veränderungsprozessen nennt der Stressforscher Gert Kaluza:

- ▶ Leistungsstressoren wie Zeitdruck, Über- oder Unterforderungen, Unsicherheit über Art und Umfang der geforderten Leistung, beispielsweise bei betrieblichen Umstrukturierungen etc., sowie
- ▶ soziale Stressoren wie Konkurrenz, Isolation, Konflikte am Arbeitsplatz und zu Hause infolge des Veränderungsgeschehens.

Stressreaktionen bezeichnen alle Prozesse, die bei der vom Stress betroffenen Person als Antwort auf einen Stressor in Gang kommen. Diese Reaktionen können sich körperlich zeigen oder in dem, wie die Person in der Situation handelt, oder auch „nur“ als Gefühle situationsbegleitend auftreten.

**Stressverstärker** beeinflussen das Auftreten einer Stressreaktion. Sie stellen den individuellen Anteil der Betroffenen am umfassenden Stressgeschehen dar. Über persönliche Motive, besondere Einstellungen oder Bewertungen wirkt

die gleiche Situation auf verschiedene Individuen in unterschiedlichem Maße stressauslösend.

Beispielhafte Stressverstärker: der Hang zum Perfektionismus und die mangelnde Akzeptanz der eigenen Leistungsgrenzen, eine Art Einzelkämpfermentalität, bei der Unterstützung von anderen nicht in Erwägung gezogen und/oder gar abgelehnt wird, oder die Flucht in Aktivitäten vor unangenehmen inneren Bewältigungsprozessen.

### **Resistenz: Wer sich nicht stressen lässt**

In der Stressforschung wird immer wieder nach Merkmalen und Eigenschaften von Personen gesucht, die belastende und stressige Lebenssituationen besser bewältigen als andere. Ein Konzept ist das der **Stress-Resistenz (Hardiness)**. Die Wissenschaftler Suzanne Kobasa und Salvatore Maddi konnten nachweisen, dass Menschen mit den nachfolgenden Eigenschaften und Einstellungen deutlich gesünder blieben nach der

## LITERATUR

- >> *Martina Nohl, Anna Egger: Micro-Inputs Veränderungscoaching. Die wichtigsten Modelle, Erklärungshilfen und Visualisierungen für das Coaching von Veränderungsprozessen. managerSeminare, Bonn 2016, 49,90 Euro, für Abonnenten 39,90 Euro.*

Zu bestellen über [www.managerseminare.de/EditionTA](http://www.managerseminare.de/EditionTA)

Bewältigung einer für sie kritischen Veränderungssituation als andere:

- ▶ **Engagement und Selbstverpflichtung (Commitment):** Die Personen übernehmen Verantwortung für ihr Leben, verpflichten sich ihren Zielen und halten das, was sie tun, auch für ihr soziales Umfeld für wichtig.
- ▶ **Kontrolle:** Diese Menschen haben ein hohes Maß an Überzeugung, dass sie die Dinge irgendwie in den Griff bekommen, und sind der Ansicht, die Umstände innerhalb vernünftiger Grenzen beeinflussen zu können.
- ▶ **Herausforderung:** Veränderung wird als Chance und Herausforderung angegangen. Das umfasst auch die Eigenschaft, Ungewissheiten auszuhalten und sich Neuem aktiv zuzuwenden. Stress gilt als Möglichkeit für persönliches Wachstum.

## Die Intervention

Zum Einstieg ins Thema sammelt der Coach auf Moderationskarten zunächst alle relevante Faktoren, die Stress bei dem Klienten auslösen. Dazu fragt er in den folgenden Bereichen nach

– unterstützend kann er den Dreiklang auch am Flipchart aufschreiben (siehe Visualisierung rechts oben):

- ▶ äußeren Stressfaktoren, systemischen Bedingungen: z.B. lange Arbeitszeiten; viele Extra-Meetings; zusätzliche Vertretung für Kollegin.
- ▶ inneren Stressfaktoren/Stressverstärkern: z.B. Ungewissheit, was da wohl kommt; Perfektionismus; Angst zu versagen.

▶ Stressreaktionen: z.B. keine Lust mehr, bei der Stimmung im Team zur Arbeit zu gehen; Kopfschmerzen; Sorgen; Unzufriedenheit. Wenn mehr als fünf Faktoren zusammenkommen, clustern Coach und Klient diese gemeinsam und kleben sie entsprechend an das Flipchart (evtl. quer an die Wand hängen). Dann zeichnet der Coach für jede Faktorengruppe ein Barometer dazu, auf dessen Skala von 1 bis 10 der Klient seinen Stresswert eintragen soll. (siehe Visualisierung rechts).

Im nächsten Schritt werden gemeinsam Erste-Hilfe-Maßnahmen für die drei gravierendsten Stressoren entwickelt. Wenn genug Zeit bleibt, arbeitet der Coach dann in einer

Aufstellungsarbeit mit einer typischen Situation weiter, in der ein Stressfaktor besonders deutlich wird.

Oder er arbeitet bei Bedarf mit dem Hardiness-Dreieck, wie im Anwendungsbeispiel beschrieben (siehe Kästen links). Dazu erklärt der Coach dem Klienten das Modell am Flipchart. Dann fragt er, ob sich der Stresspegel auch reduzieren ließe, wenn der Klient einige seiner eben herausgearbeiteten Stressfaktoren mit der Brille eines stressresistenten Menschen ansehen würde. Welchen Rat würde sich der Klient selbst geben, wenn er wüsste, dass Commitment, Kontrolle und Herausforderung wesentliche Schlüssel im Umgang mit Stress sind?

#### **Varianten: Doppelbarometer und Bodenanker**

Die Übung ist auch geeignet für Zweier-teams, um die Wahrnehmungsdiscrepanzen bezüglich Stress und Belastungen deutlich zu machen. Dann lässt

## Fallbeispiel: Maria im Stress

Maria P. (54) ist Bilanzbuchhalterin und sehr gestresst:

- >> Sie pflegt ihren Vater.
- >> Ihre Stelle ist durch Sparmaßnahmen in Gefahr.
- >> Es gibt viele Kämpfe mit ihrer spätpubertären Tochter.
- >> Sie hat eine Art Aufräumzwang.
- >> Die Stimmung im Team ist mies, mit der Arbeitskollegin im Zweierbüro hat sie direkte Konflikte.
- >> Sie hat eine Weiterbildung „aufs Auge gedrückt“ bekommen, die sie als völlig sinnlos erachtet.

Auf dem Flipchart zeichnet Maria nun für jeden Stressfaktor den entsprechenden Pegel ein (siehe Bild S. 21).

Für eine praktische Stressreduktion wird nun mit dem Hardiness-Dreieck weitergearbeitet: Maria stellt Verbindungen zwischen ihren Stressfaktoren und den Anti-Stress-Begriffen im Hardiness-Dreieck her.

>> weiter S. 21



**Die Autorinnen:** Dr. Martina Nohl ist Berufspädagogin, Laufbahnberaterin sowie Coach und Supervisor. Sie hat mehrere Bücher und Arbeitshefte zum Thema berufliche Neuorientierung und Persönlichkeitsentwicklung verfasst. Als Inhaberin der Akademie für Veränderungscoaching gibt sie ihre Ansätze an Coaches und Berater weiter. Kontakt: [www.veraenderungskoaching.de](http://www.veraenderungskoaching.de)



Anna Egger arbeitet als Graphic Recorder, visuelle Prozessgestalterin, Trainerin, Coach und Resilienz-Beraterin. In ihren Seminaren zu Visualisierung und Flipchart-Gestaltung nimmt sie den Teilnehmern die Angst vorm leeren Blatt. Weitere Workshop-Themen sind Führung, Moderation und Wertschätzung. Kontakt: [www.annaegger.com](http://www.annaegger.com)

der Coach einfach beide Teammitglieder ihren Pegelstand mit einer anderen Farbe eintragen. Darüber kommen sie ins Gespräch und können meist schnell die Konfliktauslöser identifizieren.

Ebenfalls geeignet ist die Übung für die Arbeit mit Bodenankern im Raum. Der Coach fragt dann lösungsorientiert: „Was müsste geschehen, damit Sie Ihren Stress auf dieser Skala um einen Schritt reduzieren?“ Wiederholen Sie diese Frage so oft, bis der Pegel in einem Bereich ist, in dem spürbare Erleichterung beim Klienten wahrnehmbar wird.

### Vier praktische Tipps

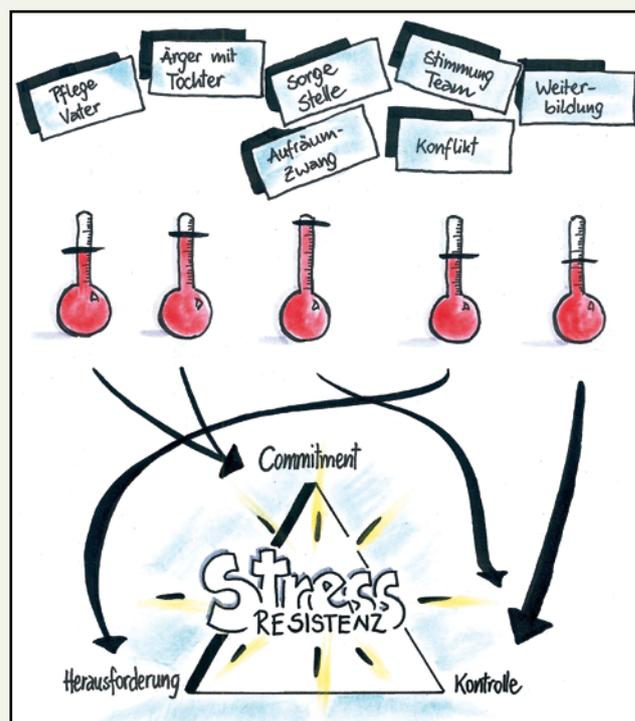
Praktische Anti-Stress-Maßnahmen müssen oft kleinschrittig überwacht werden, da es dauert, bis Klienten alte Stressreaktionsmuster mit neuem Verhalten überschrieben haben. Tageslisten zum Ankreuzen, Erinnerungsmails oder -SMS, die der Coach zeitlich definiert verschickt, oder auch das klassische Lerntagebuch helfen da weiter.

Zweitens: Wenn der Berater merkt, dass der Schwerpunkt der Stresswahrnehmung bei den stressverschärfenden eigenen Gedanken liegt, lohnt es sich, über folgendes Zitat von Victor Frankl mit dem Klienten ins Gespräch zu kommen: „Die letzte der menschlichen Freiheiten besteht in der Wahl der Einstellung zu den Dingen.“

Wenn drittens Coach und Klient die einzelnen Stressfaktoren und Stressbarometer jeweils auf Moderationskarten (im DIN-lang-Format) zeichnen lassen, können sie diese später an die Ecken des Hardiness-Modells umkleben. Das erhöht die Übersichtlichkeit am Ende.

Und viertens sollten Coaches damit rechnen, dass Klienten mit Widerstand reagieren, wenn sie diese Methoden vorschlagen. Denn Jammern macht nun mal mehr Spaß als Handeln.

**Martina Nohl,  
Anna Egger ■**



>> Durch die Visualisierung der Verbindungen wird Maria deutlich:

1. Die Pflege des Vaters und der Ärger mit ihrer Tochter gehören zum Leben, da geht es um Verantwortungsübernahme, ohne zu jammern, – und darum, das Beste daraus zu machen. Weiterhin will Maria mehr auf sich achten und auf das, was ihr dabei guttut (Thema Selbstfürsorge).
2. Aufräumzwang und Sorgen erkennt Maria als eher hausgemachte Stressverstärker, die sie im Coaching bearbeiten will.
3. Auch bei der als sinnlos empfundenen Weiterbildung kann der Faktor Kontrolle greifen: Maria P. hat es in der Hand, ob sie teilnimmt. Wenn ja, dann hat sie sich bewusst dafür entschieden und die Kontrolle übernommen. Dieses Vorgehen hilft, den eigentlichen Stress vom Jammer- und Opfer-Stress zu unterscheiden.
4. Die Probleme im Team und mit der Kollegin könnte Maria probenhalber als Herausforderung sehen, um positiv und selbstbewusst mit gutem Beispiel voranzugehen. Allerdings nur, wenn es ihr selbst gut geht, und da ist sie wieder beim Thema Selbstfürsorge.

Coach und Coachee vereinbaren nun konkrete Schritte, die Maria bis zum nächsten Coaching umsetzt. Insbesondere bekommt sie die Aufgabe, eine Liste mit 20 kleinen Wohlfühl- und Selbstfürsorgeideen zu erstellen und jeden Tag eine Kleinigkeit davon umzusetzen.



# Dieses Abo zahlt sich aus!

Mit einem **Klick** zum Abo:

[www.trainingaktuell.de/abo](http://www.trainingaktuell.de/abo)

oder Tel.: 0228/9 77 91-23

E-Mail: [abo@trainingaktuell.de](mailto:abo@trainingaktuell.de)

Sie erhalten 12 x jährlich **Training aktuell** ■ eine Prämie gratis ■  
Lieferungen bequem frei Haus ■ viele zusätzliche Services (s. unten)

Sonderpreis auf Fachbücher  
der Edition Training aktuell

**10€**  
pro Buch gespart



Sonderpreis auf **Neuerscheinungen** wie  
Trainer-Kit Reloaded oder Microtraining  
Sessions und viele mehr

Ladenpreis: 49,90 EUR  
für Abonnenten: **39,90 EUR**

Bis zu 50 Euro Rabatt bei den  
Petersberger Trainertagen

**50€**  
Rabatt



Preisbewusst netzwerken auf  
Deutschlands größtem Trainerkongress

regulärer Eintritt: 448 EUR  
Sonderpreis: **398 EUR**  
Frühbucher: **398 EUR**  
Sonderpreis: **348 EUR**

Im Abo enthalten: alle  
Honorar- und Marktstudien

**99,50€**  
gespart



Marktdaten und Verdienstmöglichkeiten  
kennen. Trendstudien als eBooks  
kostenfrei für Abonnenten

Wert: jew. 99,50 EUR  
für Abonnenten: **0 EUR**

Premieintrag  
in der Expertendatenbank

Die **WeiterbildungsProfis**

**149€** Rabatt

Eigenmarketing für WeiterbildungsProfis  
mit einem Eintrag ins Expertenverzeichnis  
[www.weiterbildungsprofis.de](http://www.weiterbildungsprofis.de)

Premieintrag: 298 EUR/Jahr  
für Abonnenten: **149 EUR/Jahr**

Im Abo enthalten:  
Themendossiers für Trainer

**19,80€**  
gespart



Praxishilfen zu  
Schwerpunkthemen  
z.B.: Online-Marketing

Ladenpreis: 19,80 EUR  
für Abonnenten: **0 EUR**

50 % Rabatt auf  
Trainings-Musterverträge

**13€**  
50% Rabatt



Musterverträge nutzen  
z.B.:  
Coaching-Verträge – 4 Vorlagen

regulär: 26 EUR  
Sonderpreis: **13 EUR**