

Aussetzern mit „geistigem Theater“ begegnen

Eine Mitarbeiterin nörgelt herum, das Betriebsklima ist gewittrig, das Handy klingelt, zu Hause ist das Kind krank und der Zahnarzt droht mit einer Klage – Wie bleibt der Laborleiter so gelassen, um alle Probleme zu bewältigen? Autorin Doris Stempfle spricht über die Etappen des Erkennens, Bewerten und Bewältigen der Ursachen beruflichen und privaten Stresses. Auch externe Hilfe klammert sie nicht aus.



„Ich halte diesen Stress nicht mehr aus“ – diese Klage hört man in jedem Berufsstand. Doch Stress ist nicht gleich Stress. Positiver Eustress hilft, Herausforderungen anzunehmen und zu bewältigen. Negativer Distress hingegen wirkt belastend, mindert die Handlungs- und Kommunikationskompetenz und führt in letzter Konsequenz zum Burn-out-Syndrom, dem Gefühl des Ausgebranntseins. Wenn aber die Möglichkeit besteht, den Stress abzubauen oder in positive Kanäle zu lenken, lässt sich trotz hoher Belastung die Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten.

Reaktion bei negativem Distress

„Bleiben Sie gelassen, ruhig und sachlich!“ Das ist ohne Zweifel richtig – aber leichter gesagt als getan. Denn der menschliche Körper ist darauf vorbereitet, mit belastenden

Reizen umzugehen: Sekundenschnell wird er in Alarmbereitschaft versetzt und auf Kampf oder Flucht programmiert. Der Organismus wird auf Höchstleistung getrimmt; alle Körperfunktionen, die nicht unbedingt notwendig sind, der Bedrohung auszu-

ner solchen Situation gelassen, ruhig und sachlich zu bleiben, ist nahezu unmöglich. Das Problem: Unser Denkvorgang ist gerade dann besonders eingeschränkt, wenn wir es am nötigsten brauchen, nämlich um nach Auswegen und Lösungen zu suchen. Um in Stresssituationen handlungsfähig zu bleiben, stehen mehrere Möglichkeiten offen.

Stressproblem akzeptieren und persönliche Stressoren erkennen

Wichtig ist, dass der Laborleiter überhaupt erst einmal wahrnimmt und akzeptiert, dass er ein Stressproblem hat. Denn viele Menschen, die unter Stress leiden, geben dies nicht zu oder brüsten sich sogar noch mit dem enormen Arbeitspensum, das sie absolvieren. Der erste Schritt zur Abhilfe besteht darin, das Stressproblem offen kommu-

nizieren zu wollen. Oft hilft es bereits, wenn der Laborleiter über seine Stresssituationen berichtet und sich dafür öffnet, Stressbewältigungsmethoden anzuwenden.

Danach muss er den Ursachen für den Stress auf die Spur kommen. Jeder Mensch hat seine individuellen Stressoren. Die Skala möglicher Stressoren reicht von körperlichen bis zu seelischen Stressauslösern. Ein Stressor, von dem einen als belastend empfunden, wirkt bei dem anderen als positiver Adrenalinschub: Die persönliche Bewertung entscheidet darüber, ob eine Situation als stressend empfunden wird oder nicht. Verstärkt wird das Problem dadurch, dass es nicht einmal einer realen Situation bedarf, um eine Stressreaktion hervorzurufen: Der Laborleiter zeigt Stressreaktionen, wenn der unzufriedene Zahnarzt sich bei ihm wegen der Vollgusskronen beschwert. Er zeigt sie aber auch, wenn er

tun, damit dieser Gedanke bestätigt wird, und lässt Vorstellungen entstehen, die ihn „bebildern“.

Bisherige Bewältigungsstrategien analysieren

Der Laborleiter sollte in Ruhe überlegen, in welchen konkreten Kommunikationssituationen er Stresssymptome bei sich beobachtet hat. Danach kann er analysieren, wie er bisher mit diesen Situationen umgegangen ist. Viele Menschen wenden ganz automatisch effektive Stressbewältigungstechniken an, die ihrem Naturell entsprechen. Der eine legt eine Pause ein und geht zehn Minuten an die frische Luft, der andere begibt sich auf eine Fantasie-reise und stellt sich in Gedanken vor, wie er abends mit den Kindern spielt. Wer sich dieser Techniken bewusst wird, kann sie gezielt einsetzen.

ren daraufhin ab, ob er Einfluss auf sie nehmen kann:

„Ist der Stressor durch mich selbst ausgelöst und kann ich ihn beeinflussen?“ Dem Stressor „Stau auf der Fahrt ins Labor“ weicht der Laborleiter aus, indem er eine halbe Stunde früher in das Labor fährt, den Bus nutzt und in Bus und Labor Schreibtischaufgaben wie Korrespondenz oder Lektüre erledigt. Zumindest kann er sich eine andere Einstellung zum Stau erarbeiten, die bewirkt, dass er sich nicht mehr so sehr über die Verzögerung ärgert und sie akzeptiert.

„Wird der Stressor durch eine andere Person verursacht und kann ich ihn trotzdem beeinflussen?“ Wenn der Laborleiter von einem neuen Mitarbeiter permanent um Rat gebeten und mit durchaus berechtigten Fragen gelöchert wird, stellt er ihm einen erfahrenen Kollegen an die Seite, der ihm



sich diese Situation nur vorstellt.

Negative Gedanken, Sorgen und Ängste verursachen die gleichen Stresssymptome wie Einwirkungen von außen. Der Grund: Das Unterbewusstsein unterscheidet nicht zwischen Wirklichkeit und Vorstellung. Ein negativer Gedanke wirkt wie ein „Auftrag“ an das Unterbewusstsein, alles zu

Das heißt: Mithilfe einer Stressanalyse stellt der Laborleiter fest, für welche seiner Stressoren er bereits über Bewältigungsstrategien verfügt.

Ein wichtiger Aspekt bei der Stressbewältigung ist das Gefühl, eine Situation, die man als stressend definiert, beeinflussen zu können. Der Laborleiter klopft seine Stressoren

weiterhilft. Oder er richtet eine „Frage-Viertelstunde“ ein, in der er seine Fragen im Block beantwortet, was in der Regel zur Zeitersparnis führt.

Entscheidend ist: Der Laborleiter kann so einige der vermeidbaren Stressoren von

Fortsetzung auf Seite 12 ZT

ANZEIGE

ZAHNWERK
Frästechnik GmbH

ist Ihr CAD-CAM Partner:
ZIRKON-CoCr-Titan-Kunststoff Composite

Infos & Preise:
www.zahnwerk.eu

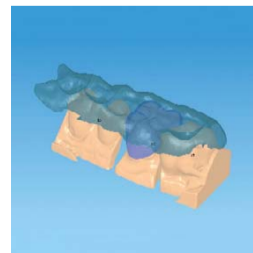
Datensätze (stl) an:
zeno@zahnwerk.eu

ANZEIGE

CAD-CAM

Ein komplettes System für mehr Effizienz und Rentabilität

Vom Scan bis zum fertigen Gerüst bietet Bien-Air Laboratory ein modular aufgebautes CAD/CAM-System an, das höchsten Ansprüchen an Effizienz und Rentabilität entspricht. Mit einem offenen Dateiformat und zehn bearbeitbaren Materialien werden die Bedürfnisse eines modernen Dentallabors ideal abgedeckt.



ZT Info

Wichtige Schritte zur Stressbewältigung

- ▶ **Ursachenforschung: Stressoren feststellen. Dabei Stresstyp bestimmen und persönliche Bewertung von stressenden Situationen beachten**
- ▶ **bereits (oft unbewusst) genutzte Stressbewältigungsstrategien analysieren und zum gezielten Stressabbau einsetzen**
- ▶ **Möglichkeiten der Einflussnahme auf Stressor feststellen und beeinflussbare Stressoren vermeiden und ausschalten**
- ▶ **Stressbewältigungstechniken (Stresspause, Sport, autogenes Training etc.) einsetzen**

ZT Fortsetzung von Seite 11

vornherein ausschließen und die Stressdosis deutlich verringern.

Kommunikative Kompetenz wirkt stressmindernd

Den meisten Laborleitern geht es wohl so, dass sie in zahntechnischen Belangen souverän sind und bleiben. Kein Wunder: Sie befinden sich auf einem Terrain, auf dem sie sich auskennen. Anders sieht es oft im Bereich der Mitarbeiterführung aus. Laborleiter sind es gewohnt, in ihrem Fachbereich eine Lösung parat zu haben – umso hilfloser fühlen sie sich dann, wenn sie sich auf ein Feld begeben müssen, auf dem sie sich nicht so heimisch fühlen. Wenn ein Laborleiter zudem in seinem Selbstbild einen hohen Grad an Perfektionismus verankert hat, kann ihn etwa ein schwieriges Kritikgespräch mit einem Zahn-techniker sehr belasten.

Der Laborleiter kann seine Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit zurückgewinnen, indem er sich auf das Wesentliche besinnt: Im emotional-hitzigen Streitgespräch sollte er seine Gedanken und Argumente so deutlich und unmissverständlich wie möglich zum Ausdruck bringen. Er bildet kurze Sätze, vermeidet komplizierte Schachtelsätze und versucht, seine Argumente zu einer logischen Argumentationskette zu verknüpfen. Kommunikative Kompetenz beweist er, indem er sagt:

- „Korrigieren Sie mich, wenn ich Ihrer Meinung nach falsch liege. Also ...“
- „Kann ich Ihnen einige Fragen über die mir zugänglichen Fakten zu unserem Problem stellen?“
- „Was geschieht, wenn wir uns einigen? Und was, wenn wir dies nicht schaffen?“

ANZEIGE


LASERSINTERN
 DER NEUESTEN GENERATION
 FÜR PERFEKTE ERGEBNISSE

Erleben Sie Ihre NEM-Gerüsterstellung: akkurater Randschluss, spannungsfreies Gerüst, homogenes Gefüge, feine Oberflächen, Brennstabilität auch bei großen Spannweiten, minimale Nacharbeit. Gute Konditionen mit dem PLUS an Service.

Info: 040 / 86 60 82 23



Handlungskompetenz durch geistiges Theater erreichen

Schließlich kann er „geistiges Theater“ spielen: Er ruft sich Situationen vor das geistige Auge, in denen es ihm gelungen ist, eine stressige Gesprächssituation gut zu bewältigen. In der Realität ist zu meist das Gegenteil der Fall: Menschen in Stresssituationen erinnern sich an Gespräche, in denen die Kommunikation gescheitert ist – und setzen so unfreiwillig eine verhängnisvolle Negativspirale in Gang. Besser ist es, das Gegenprogramm zu starten und die hemmenden und blockierenden Vorstellungen durch motivierende zu ersetzen: „Ich bin jetzt genau in der Situation wie im letzten Monat, als es mir gelungen ist, das schwierige Gespräch mit einem unzufriedenen Kunden doch noch zu einem guten Ende zu führen. Das schaffe ich heute auch im Gespräch mit dem erbosten Zahnarzt!“

Mit diesen Formulierungen nimmt er die Schärfe aus dem Gespräch und gibt dem Gegenüber Gelegenheit, sich ausführlicher zu äußern. Und er selbst gewinnt Zeit, die negative Stressreaktion in den Griff zu bekommen und die Argumentation wieder aufs sachliche Gleis zu setzen.

Die letzte Formulierung leitet über zur Metakommuni-



kation – der Laborleiter spricht die gestörte Kommunikation offen an: „Ich möchte mit Ihnen darüber reden, wie wir miteinander reden.“

Mit Fragetechnik belastende Gespräche in den Griff bekommen

Ein Laborleiter, der angesichts eines unzufriedenen Kunden, der sich vehement – in dem Beispiel über die Vollgusskronen – beschwert, unter Stress gerät, sollte die Welt des Fragens betreten. So signalisiert er dem erbosten Zahnarzt, dass er bereit ist, ihm genau zuzuhören und seine Sicht der strittigen Angelegenheit zu erfahren. Noch wichtiger: Er hat nun Zeit, sich zu sammeln und seine Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen. Besonders geeignet sind Informationsfragen, mit denen er nähere Informationen zum Gesprächsgegenstand einholt, und Bestätigungsfragen wie „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie also ...“ Der Laborleiter wiederholt dabei die Gedanken des Gesprächspartners. Oder er nutzt die „Paraphrasierung“: Er stellt Fragen, in denen er die Gedankengänge des Zahnarztes verarbeitet: „Sie scheinen mit den Vollgusskronen nicht zufrieden zu sein?“

Die Herausforderung besteht darin, die genannten Techniken und jene Gedanken mit den Erfolg fördernden Vorstellungen genau dann zur Verfügung zu haben, wenn der Laborleiter sie in der aktuellen kritischen Situation braucht. Darum sollte er vorab seinen persönlichen mentalen „Erfolgsfilm“ drehen, um ihn zum notwendigen Zeitpunkt abrufen zu können.

Selbstbild ändern

Eine Alternative ist, sich im Vorfeld einer schwierigen und belastenden, also negativen Disstress erzeugenden Situation vorzustellen, was im schlimmsten Falle eines Versagens denn passieren könnte. Häufig ergibt die Analyse: Die Folgen sind halb so schlimm wie die, die sich der Laborleiter im fiktiven Katastrophenfilm ausgemalt hat. Deshalb sollte er seine Vorstellungen und Glaubenssätze kontinuierlich überprüfen und untersuchen, ob sie wirklich angebracht oder lediglich aufgrund früherer negativer Erfahrungen entstanden sind. Dazu ein Beispiel: Wer das Selbstbild verinnerlicht hat, er müsse jede Kunden- und Mitarbeitersituation perfektionistisch beherrschen, setzt sich einem immensen Erfolgsdruck aus und erhöht seine Stressanfälligkeit. Gelingt es dem Laborleiter, dieses

Selbstbild durch die Überzeugung zu relativieren, er wolle im Umgang mit Kunden und Zahntechnikern stets sein Bestes leisten, kann er sich von dem Ideal des allwissenden Problemlösers lösen – und die Angst vor Fehlern und dem Versagen in zielgerichtetes Handeln kanalisieren.

Ab in die Stresspause

Nach der Stressanalyse zeigt sich häufig, dass das Hauptproblem diejenigen Stressoren sind, die „fremdverschuldet“ sind und vom Laborleiter kaum beeinflusst werden können – zumindest nicht direkt. Wichtig ist immer, für einen steten Wechsel zwischen Phasen der Anspannung und der Entspannung zu sorgen: Wer es versteht, immer wieder entspannende Phasen in seinen Berufsalltag einzubauen und den Energieakku aufzufüllen, wird mit den anspannenden Situationen besser fertig. Darum sollte der Laborleiter



tungssituation umgeht. Im Gespräch muss der Laborleiter daher Antworten auf folgende Fragen finden:

- „Fühlt sich der Mitarbeiter überfordert oder unterfordert? Wie beurteilt er die Arbeitsanforderungen?“
- „Ist er der Meinung, genügend Einfluss auf seine Arbeitssituation zu haben?“
- „Wie beurteilt er die Unterstützung, die er von außen – durch Arbeitsumfeld, Kollegen und Laborleiter – erhält?“

Ein Laborleiter, der sich als Stressmanager versteht, gerät oft in ein Spannungsfeld: Einerseits will er helfen, Stress vorzubeugen und abzubauen, andererseits muss er Ziele vorgeben und deren Einhaltung kontrollieren – was zu Stress führen kann. Auswege aus der Zwickmühle bieten eine klare Zielplanung und Prioritätensetzung und eine auf Aktivitäten basierende Mitarbeiterführung: Ziele werden auf konkrete Aktivitäten herunter gebrochen, die individualisierbar sind und mit denen sich der Mitarbeiter einverstanden erklärt. Der Laborleiter formuliert für jeden Mitarbeiter genaue Aufgabenbeschreibungen, in denen auf das individuelle Leistungspotenzial Rücksicht genommen wird. Das führt zu motivierenden Erfolgserlebnissen, die der Laborleiter anerkennen kann – so hilft er dem Mitarbeiter aus der Stressfalle.

Hilfe von außen: Stressbewältigung mit Coaching

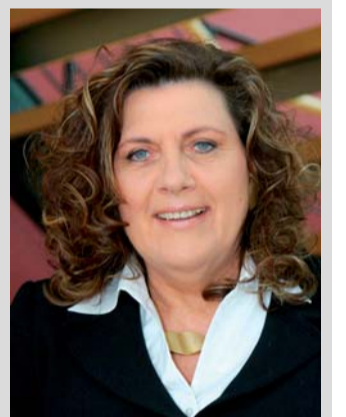
Spätestens, wenn die Handlungs- und Kommunikationskompetenz durch Stress so stark gefährdet ist, dass der Laborleiter die Situation nicht mehr eigenständig in den Griff bekommt, sollte er überlegen, ob er einen externen Coach zu Rate ziehen muss. Denn ein Coach kann mit dem professionellen und objektiven Blick von außen all dies leisten, wozu der Laborleiter, der im psychologischen Nebel steht und daher die eigene Situation nicht mehr reflektieren kann, nicht mehr in der Lage ist. Der Coach analysiert, welcher Stresstyp der Laborleiter ist und welche persönlichen Stressoren ihn ganz besonders quälen. Er klärt ab, welche der Stressoren er mithilfe bereits bekannter Stressbewältigungsstrate-

gien selbst abstellen oder abmildern kann. Und für die Stressoren, die er nicht beeinflussen kann, entwickeln Laborleiter und Coach gemeinsam Bewältigungsstrategien. ■

ZT Literatur

- Denk Groß Team (Hrsg.): Dem Horst sein Logbuch. Runter vom Eis – Volldampf für Ihren Unternehmenserfolg! BR Verlag, Lippstadt 2008 (darin enthalten ein Artikel der Autorin Doris Stempfle: „Das Ende der Eiszeit“)
- Klein, Uwe: Stressmanagement. Moderne Verlagsgesellschaft, 2000

ZT Kurzvita



Doris Stempfle

Die Autorin ist Unternehmens-Coach und Expertin für kreative Problemlösungen in Führung und Verkauf. Die Betriebswirtin (VWA), die seit 1996 als Trainerin arbeitet, ist Mitglied im Q-Pool 100, der offiziellen Qualitätsgemeinschaft Internationaler Trainer und -berater e.V. sowie der German Speakers Association.

Mit ihrer Firma „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ ist Doris Stempfle mehrfach ausgezeichnet worden. 1997 erhielt „Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training“ von dem Bundesverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) den BDVT-Trainingspreis in Gold für offene Seminare. 2004 wurde das Unternehmen vom selben Verband mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber für Finanzdienstleister ausgezeichnet. 2007 wurde ihm der Internationale Deutsche Trainingspreis des BDVT in Silber verliehen.

ZT Adresse

Stempfle Unternehmensentwicklung durch Training
 Herdweg 13
 74235 Erlenbach
 Tel.: 0 71 32/3 41 50-11
 Fax: 0 71 32/3 41 50-29
 E-Mail:
 dstempfle@stempfle-training.de
 www.stempfle-training.de