Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 178 (2012)

Heft: 6

Artikel: Richtig führen durch mentale Stresskompetenz

Autor: Prescher, Thomas / Frübis, Jan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-309600

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 01.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

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 Belastungen 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 Bewertungsprozess 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!

• Leistungsmotiv
• Stressanfälligkeit:
  • Misserfolg
  • Versagen
  • Fehler
	• Anerkennungsmotiv
	• Stressanfälligkeit:
	  • Ablehnung
	  • Kritik
	  • Zurückweisung
		• Kontrollmotiv
		• Stressanfälligkeit:
		  • Kontrollverlust
		  • Fehlentscheidungen
			• Autonomiemotiv
			• Stressanfälligkeit:
			  • Zeigen von Schwäche
			  • Annehmen von Hilfe
				• Bedürfnis nach Wohlbefinden
				• Stressanfälligkeit:
				  • unangenehme Aufgaben
				  • Frustrationen

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. & Werkner, 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