

## Unter Druck souverän handeln

von George Pennington

Mit dem stetig zunehmenden Leistungsdruck hat inzwischen wohl jeder arbeitende Mensch in diesem Land Bekanntheit gemacht. Den Druck sowie seine Folgen für die Qualität von Nachtschlaf und Verdauung, für das Familien- und Sozialleben etc. brauche ich deshalb hier nicht näher zu erläutern. Hinzu gesellt sich bei vielen Angestellten die Angst, aus Gründen der Unternehmensraison freigestellt zu werden.

Unter solchem Druck neigen wir dazu, unsere Souveränität einzubüßen: Wir handeln impulsiver als sonst, reagieren gereizt und sagen gelegentlich Dinge, die uns hinterher leid tun. Wir verlieren den Überblick. Und ohne Überblick verlieren wir unsere Gelassenheit und werden zu Opfern der Situation.

Allen, die sich in einer solchen Lage befinden, stellt sich immer eindringlicher die Frage: "Wie komme ich über die Runden, ohne Schaden zu nehmen?" bzw. "Wie kann ich unter diesen Umständen Mensch bleiben, ja einfach überleben? Wie kann ich unter hohem Druck meine Souveränität bewahren?" Um diesen Fragen nachzugehen, müssen wir zunächst die Bedeutung von "souverän" eingehender betrachten.

Einerseits bedeutet das Wort "souverän" soviel wie "selbst bestimmt", andererseits ist es gleichbedeutend mit "extrem kompetent". Unsere Souveränität als freie Menschen endet, sobald wir abhängig von Menschen oder Gegebenheiten sind, bei denen unser eigener Wille nicht gefragt ist und auf die wir keinen Einfluss haben. In Situationen, in denen wir hohem Druck von außen ausgesetzt sind, erscheint uns unsere Selbstbestimmung deutlich verringert. Wir beugen uns dem Druck, gegen den wir uns machtlos fühlen und leiden daran. Dabei vergessen wir, dass wir selber durchaus Einflussmöglichkeiten haben.

Wer auf eine gute Weise mit dem (steigenden) äußeren Druck umgehen will, kommt nicht umhin, sich bewusst mit seiner Situation auseinanderzusetzen und diese in seinem Sinne zu gestalten. So zeigen sich Optionen und Veränderungsmöglichkeiten.

Druck kommt aber nicht nur von außen, sondern wir stehen auch unter innerem Druck. Je mehr innerer Druck vorhanden ist, desto weniger Druck vertragen wir von außen. Wenn es uns gelingt, den inneren Druck abzubauen, plagt uns der äußere Druck viel weniger.

Und schließlich haben – speziell bei hohem Druck – auch regelmäßige Zeiten des kurzen Innehaltens Einfluss auf unsere Lebens- und Arbeitsqualität.

Souveränes Handeln unter Druck kann nicht mit Tipps und Tricks herbeigeführt werden. Der Druck ist heute ein gesamtwirtschaftliches Begleitphänomen an den meisten Arbeitsplätzen. Um diesem Phänomen zu begegnen, geht es aus der Sicht des Einzelnen darum, eine geeignete innere Haltung dazu zu entwickeln. Dieser Beitrag möchte Sie dazu anregen, Ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und ggf. kritisch zu hinterfragen, um sich dem Ziel "Souveränität im Umgang mit Druck" immer mehr anzunähern.

### Den inneren Druck verringern

Leider ist uns nicht immer bewusst, wie wir uns selber – innerlich – unter Druck setzen. Im Folgenden will ich einige weit verbreitete Quellen inneren Drucks aufzählen und so dazu beitragen, dass die Leser in einem Prozess der Selbstreflexion diese inneren Energiefresser bei sich



**George Pennington**

Selbstständiger Trainer, Coach und Autor; Themen u. a.: Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement und Teamentwicklung

Kontakt:

[george.pennington@lenzwald.de](mailto:george.pennington@lenzwald.de)

Mehr Informationen unter:

[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

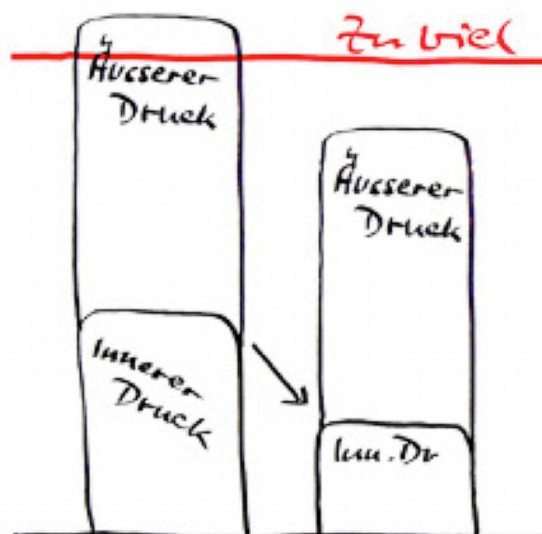


Bild 1: Den inneren Druck verringern (Flipchartfoto)

erkennen und – falls möglich – abstellen. Kompetenter Umgang mit Druck bedeutet nicht, dass wir durch noch besseres Zeitmanagement aus einem 10-Stunden Tag die Arbeitsleistung von 14 oder mehr Stunden herauspressen. Kompetenz heisst hier, innerlich die Voraussetzungen zu schaffen dafür, dass der steigende äussere Druck uns nicht so viel anhaben kann. Gelassenheit ist die Frucht eines solchermaßen kompetenten Umgangs mit sich selber. Und auch die Voraussetzung dafür.

## Perfektionismus abbauen

Die am weitesten verbreitete Art, sich unter inneren Druck zu setzen, scheint mir der Perfektionismus zu sein. Ich meine damit nicht nur den "krankhaften" Perfektionismus, mit dem manche Menschen sich selber und alle anderen in ihrer Umgebung plagen und unglücklich machen. Ich meine die Kluft zwischen Vorstellung und Wirklichkeit. Wir alle haben sehr schöne Idealvorstellungen davon, wie es sein "könnte", wie z.B. die Kommunikation unter Kollegen idealerweise funktionieren könnte, wie unser Chef sich verhalten könnte, wie unsere Eltern und Kinder miteinander und mit uns umgehen könnten, kurz: wie die Welt idealerweise sein könnte. Und natürlich auch wie wir selber uns verhalten könnten. An sich ist das nichts Schlimmes. Schwierig wird es erst, wenn das "könnte" im eigenen Denken durch ein "sollte" ersetzt wird. Dann werden unsere Vorstellungen zur "Bringschuld" – für uns selber ebenso wie für unsere Umgebung – die sich in der Praxis natürlich nicht so realisieren lässt, wie uns das vorschwebt.

Ich schlage vor, unsere Idealvorstellungen als langfristige "evolutionäre Ziele" zu betrachten, als einen Zustand, den wir vielleicht irgendwann individuell und kollektiv erreichen werden, aber nicht die Realität des Hier-und-Jetzt damit zu belasten. Wer seine Idealvorstellungen nicht als Bringschuld des Hier-und-Jetzt versteht, findet angesichts der Unvollkommenheiten, denen er bei seinen Mitmenschen ebenso begegnet wie beim ehrlichen Blick in den Spiegel, zu einer gewissen Gelassenheit.

## Sich nicht über Dinge aufregen, die sich nicht ändern lassen

Eine zweite Möglichkeit, inneren Druck abzubauen, findet in folgendem Spruch Ausdruck:

Herr, gib mir den Mut, zu verändern was ich verändern kann,  
gib mir die Geduld, zu ertragen was ich nicht verändern kann,  
und gib mir die Weisheit, zwischen beidem zu unterscheiden.

Viele Menschen regen sich unsäglich auf über Dinge, die weit außerhalb ihres eigenen Einfluss- und Verantwortungsbereichs liegen. Abgesehen davon, dass eine solche Haltung eine Respektlosigkeit gegenüber denjenigen ist, in deren Verantwortungsbereich die beanstandete Sache liegt, und dass jede laute Aufregung darüber geeignet ist, unnötige Konflikte zu provozieren, kostet solche Aufregung Kraft, die wir beim Verwalten unserer eigenen Angelegenheiten besser gebrauchen könnten. Manche Hunde heulen den Mond an, manche Menschen regen sich über das Wetter auf. Wozu? Frieden mit dem So-Sein der Welt zu finden, spart uns wertvolle Energie und verringert den inneren Druck, unter dem wir stehen, erheblich. Wir müssen eine gewisse Duldsamkeit entwickeln, den eigenen Schwächen und Fehlern gegenüber ebenso wie gegenüber denen Anderer.

## Emotionen nicht unterdrücken

Ein weiterer Aspekt unseres inneren Drucks ist unser Umgang mit Emotionen. Das Wort kommt aus dem Lateinischen "emovere" und bedeutet herausbewegen. Damit ist der gesunde Umgang mit unseren Gefühlen schon klar definiert: "E"-emotionen müssen aus unserem System herausfließen, weil sie ansonsten innerlichen Schaden anrichten.

Um das zu verstehen, sollten wir uns verdeutlichen, dass Emotionen energetische Phänomene sind. Es sind Kräfte, die unterschiedlich stark sein können und alle (genau wie die Energie, die wir aus der Physik kennen) fließen wollen, einen Ausdruck suchen: Weinen, Lachen, Ärger und Zorn entladen unsere Emotionen. Werden sie nicht entladen, so bleiben sie als Potential (Spannung) im Körper gespeichert und binden Energie, die uns dann zum Leben fehlt.

Ich las Anfang der 90er Jahre, dass einige große Japanische Unternehmen eigene Räume eingerichtet haben, in denen Angestellte ihren Ärger (oder was auch immer) aktiv abbauen konnten, indem sie Sandsäcke vermöbelten, die die Gesichter der Abteilungsleiter trugen. Ich weiß nicht, ob sich diese Idee gehalten hat. Aber im Prinzip ist sie richtig: Um eine Emotion zu beherrschen, d.h. am frei fließenden Ausdruck zu

hindern, müssen wir noch einmal genauso viel Energie aufwenden wie die, mit der sie sich ausdrücken will. Das verursacht innere Spannungen und bindet unnötig Energie, die anderweitig besser eingesetzt wäre. Wer seine Emotionen nicht am freien Ausdruck hindert, sondern sie (sozialverträglich, versteht sich) frei fließen lässt, setzt Energie frei, die wir für den Umgang mit dem äußeren Druck dringend brauchen. Wer es nicht tut, riskiert einen emotionalen Stau, der ihn oder sie auf Dauer krank machen kann.

Emotionen wollen fließen. Emotionen, die nicht heraus fließen, binden Energie und können uns krank machen. Hinzu kommt, dass uns unsere Emotionen eine innere Werteorientierung und Handlungsimpulse in eine uns gemäße Richtung geben.

Sportliche Betätigung wie Jogging, Squash etc. haben sich zum Druckabbau und als Ausgleich gut bewährt. Sie sind aber kein Ersatz für einen gesunden Umgang mit den Emotionen, da das kognitive Element fehlt: Mit dem Fluss der Emotionen gehen Bilder und Gedanken einher, an denen wir uns selbst und unsere Situation gespiegelt sehen.

### Das kognitive Element

Wer dem steigenden äußeren Druck standhalten bzw. auf eine gute Weise mit ihm umgehen will, kommt nicht umhin, sich gedanklich mit seiner Situation zu befassen. Unter hohem Druck zu stehen, bedeutet für jeden etwas anderes: Der eine freut sich daran und schwingt sich zu Höchstleistungen auf, der andere leidet darunter. Wie immer heißt hier die Devise: "love it, change it or leave it". Wer den Druck mag, hat keine Veranlassung sich auch nur Gedanken über eine Veränderung zu machen. Wer unter ihm leidet ist es sich selber und dem eigenen Wohlergehen schuldig, seine Situation so zu verändern, dass der Druck nicht mehr stört. Das kann den Sachverhalt betreffen, sofern er im eigenen Einflussbereich liegt, oder die Persönliche Perspektive auf den Sachverhalt (Bild 2). Auch sie lässt sich ändern. (So kann zum Beispiel ein "schwieriger" Kollege als eine Art Prüfung in mitmenschlicher Geduld gesehen werden, die dem Umgang mit ihm einen anderen Stellenwert, eine neue Bedeutung gibt.

Wenn sich nichts verändern lässt, bleibt nur noch das "leave it" also entweder die Flucht ("Bloß raus hier, egal wohin!") bzw. (konstruktiver) die Suche nach einem anderen Arbeitsplatz, der ein neues "love it" sein kann. Niemand wird uns auf unserem Sterbelager eine Medaille für ausdauernden Masochismus überreichen: Es liegt an uns, unser Leben so einzurichten, dass es uns gefällt.

Zu warnen ist vor dem Bereich zwischen dem (nicht möglichen) "change it" und dem nicht stattfindenden "leave it". Klar ist jede radikale Veränderung ein Risiko mit ungewissem Ausgang. ("Es sind schon bessere als ich auf der Straße gelandet.") Und sie kostet etwas: die Sicherheit des Gewohnten, Privilegien und lieb gewordene Annehmlichkeiten sind der Einsatz, den wir in solchen Situationen bringen müssen. Davor schrecken viele zurück und bleiben im Jammertal der inneren Kündigung hängen und ändern nichts an ihrer Situation. Das sind die Menschen, auf deren Grabstein man schreiben könnte: "Gestorben mit 48, begraben mit 72 Jahren." Denn ein "Leben" ist das dann nicht mehr: das "love it" fehlt.

Die gedankliche Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten unserer Arbeitswelt und unserem Platz darin ist etwas völlig anderes, als sich auf das Leiden daran zu beschränken. Wir haben Optionen, wir können unser Leben gestalten. Manchmal durch eine Veränderung der Gegebenheiten (sofern sie in unserem Einflussbereich liegen), manchmal auch durch schlichtes Weggehen, auf der Suche nach einem neuen "love-it". Natürlich besteht ein Risiko, eine Angstschwelle (im Bild links oben rot eingezeichnet) – speziell bei radikalen Veränderungen. Wer sich aber dieser Angst nicht stellt, riskiert, im Sumpf eines lebenslangen Jammerns zu versinken und sich an die vage Hoffnung zu klammern, dass "es" irgendwann vielleicht wieder besser wird. Dies würde ich dann jedoch nicht mehr als "Leben" bezeichnen.

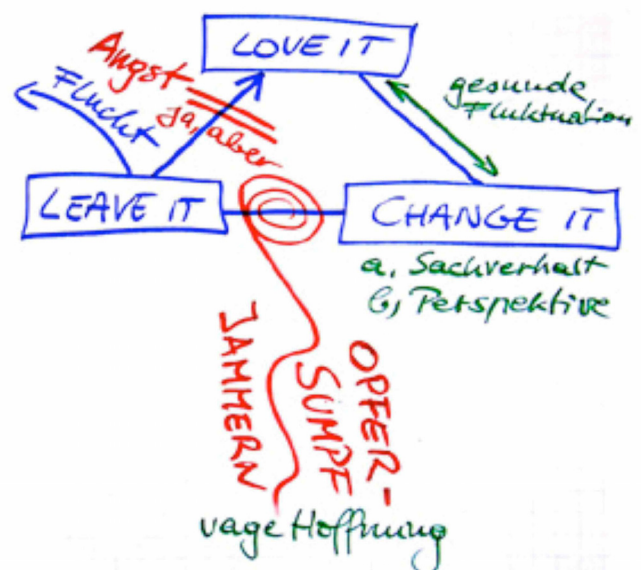


Bild 2: Love it – change it – leave it (die wohl bekannteste Flipchartgrafik).

Deshalb ist die bewusste Auseinandersetzung mit unserer Situation und ihre eigenverantwortliche Gestaltung in unserem Sinne wichtig. Gelegentlich müssen wir vielleicht radikale Entscheidungen treffen. Solche Entscheidungen sollten nicht von gestauten Emotionen geprägt sein, sondern sich an einer nüchternen Kosten-Nutzen-Rechnung orientieren, die auch unsere Lebensqualität berücksichtigt.

## Bewusste Verwaltung der Lebensqualität

Bevor wir allerdings zu radikalen Maßnahmen greifen, sollten wir auf einige Kleinigkeiten achten, die – speziell bei hohem Druck – einen großen Einfluss auf unsere Lebens- und Arbeitsqualität haben. Zum Beispiel auf die Pflege der "Zwischenräume". Mit diesem Wort bezeichne ich Zeiten, die uns selber gehören, ein kurzes Innehalten etwa, ein Spüren der Atmung, der körperlichen Dimension, ein kleiner Stress-Check, zu dem wir kurz aus der kopflastigen Beschäftigung aussteigen um uns uns selber zuzuwenden.

Vor einiger Zeit hatte ich ein Training bei einem großen HighTech-Konzern zu geben. Abends als mich meine Frau anrief und fragte "Wie läuft Dein Training?", beschrieb ich ihr die Teilnehmer als "Menschen, die ihre Zwischenräume verkauft haben". Ich hatte noch nie zuvor in einem Training eine so homogene Gruppe von Teilnehmern erlebt, bei der das zwischenraumlose Leben Teil der Abteilungskultur und des abteilungsinternen Selbstverständnisses war. Nach außen gaben sie sich als souverän. Genauer betrachtet waren sie aber gehetzt, laut, lauernd, ständig auf der Hut. Ihre Gespräche bestanden durchweg aus Aussagen; Fragen wurden keine gestellt, Pausen gemeinsamer Nachdenklichkeit gab es nicht. Es war gemeinsam demonstrierter "high speed" als Reaktion auf einen übermächtigen Druck, ein zur Groteske pervertierter "esprit de corps".

Wie lange man unter solchen Umständen gesund bleiben kann, hängt wohl von den "Nehmerfähigkeiten" des Einzelnen ab. Ich selber halte so etwas nicht sehr lange aus. Ich brauche Zwischenräume.

Wenn es Ihnen so geht, wie Millionen anderen, dann verbringen Sie bei der Arbeit die meiste Zeit im Kopf. Sie planen, erinnern sich, kombinieren und konstruieren, verwalten Abläufe und Agenden, formulieren Konzepte... Wo wäre da ein Zwischenraum? Ein solcher Zwischenraum entsteht, wenn Sie für einen Moment aus Ihrem Kopf aussteigen und Ihren Körper spüren, das Atmen, das Sitzen, das Stehen und Gehen. Eine Pause gemeinsamen Nachdenkens in einem Gespräch, ein Griff zur Wasserflasche wenn der Durst sich meldet, ein Moment des Innehaltens vor dem Sprechen, ein Moment des Entspannens wann immer es gut tut. Im unaufhörlichen Stress des Alltags sehen diese Zwischenräume reichlich unproduktiv aus. Sie scheinen nichts zu "bringen". Und doch sind sie es, die uns immer wieder an unser Mensch-Sein (mit Körper, Geist und Emotionen) erinnern und bei aller Belastung Lebensqualität gewährleisten.

Ein IT-Mitarbeiter, der täglich Stunden vor seinem Monitor verbrachte, klagte über müde Augen. Er würde so gerne, sagte er, nach zwei Stunden Arbeit seinen Schreibtischstuhl zum Fenster drehen und seine Augen in dem Grün des Baumes, der davor stand "baden" lassen. "Ich hoffe doch, Du tust das gelegentlich", sagte ich. "Um Gottes Willen," antwortete er, "wenn jemand hereinkommt und mich so sieht, meint er ja, ich hätte nichts zu tun. Das kann ich mir nicht leisten." (Ich zeigte ihm dann, wie er denselben Effekt ganz unauffällig an seinem Arbeitsplatz erreichen konnte: ein weicher werden des Blicks, eine Erweiterung seiner Wahrnehmung auf den Körper, speziell auf den entspannten Atem.)

Ein Andere, der Sachbearbeiter in einer Versicherungsgesellschaft war, ließ sich über das Wochenende (heimlich und mit Proviant versehen) im Büro einsperren, um die Fälle in seinem Eingangskorb abzuarbeiten und so den Eindruck zu vermeiden, er arbeite nicht effektiv. Erwachsene Menschen haben heute Angst wie Kinder, die mit schlechten Noten nach Hause kommen. Nicht ganz zu Unrecht: Wie schnell wird man anlässlich einer "Umstrukturierung" eingespart, wenn man den falschen Eindruck erweckt hat.

Die Zwischenräume zu pflegen heißt deshalb auch, sich den Raum zu verschaffen, den wir zum Bedenken unserer Situation auf dem Arbeitsmarkt benötigen. Wir müssen uns darüber klar sein, welchen Kräften wir ausgesetzt sind – und welche Optionen wir haben. Die ganze Palette von Möglichkeiten zwischen dem "best case" und dem "worst case" sollte uns jederzeit bewusst sein. Und wir sollten uns auch darüber im Klaren sein, welche Möglichkeiten uns offen stehen, um aus der zermürenden Fremdbestimmtheit auszubrechen und unser Schicksal im Falle eines Falles durch bewusste und sorgfältige Planung in die eigene Hand zu nehmen. Zwischenräume zum Nachdenken, zur inneren und äußeren Orientierung, zum Besprechen der Situation mit dem Lebenspartner, zum Gespräch mit Freunden... Einen Menschen, der seine Zwischenräume nicht in diesem Sinne gepflegt hat, treffen schlechte Nachrichten unvorbereitet. Das gilt es zu vermeiden.