

# Gegen Überforderung am Arbeitsplatz

**Für die einen werden Kopfschmerzen zum ständigen Begleiter, andere leiden an Schlafstörungen oder extremem Lampenfieber vor wichtigen Terminen. Damit Stress nicht zu Depressionen oder Angststörungen führt, ist es wichtig, sich damit auseinanderzusetzen und rechtzeitig gegenzusteuern.**

**Text: Janna Degener**



Foto: © Ralf Geithe/Fotolia

Schon im Vorstellungsgespräch musste Gudrun Happich schlucken. Sie hatte gerade ihr Studium beendet, ihre Diplomarbeit hatte sie in einem Unternehmen geschrieben, und nun wollte sie eigentlich erstmal nur einen ganz normalen Job im Forschungs- und Entwicklungsbereich eines Umweltsanierungsunternehmens. Doch dann bot man ihr gleich eine Führungsposition an, nein, man drängte sie ihr sogar förmlich auf. „Ich habe mich nicht gefreut, sondern mich gewehrt und gesagt: ‚Äh, ich komme aber gerade erst von der Universität. Ich habe keine Ahnung von Führung und muss hier erstmal reinkommen.‘ Aber die meinten nur: ‚Das trauen wir Ihnen zu, das kriegen Sie schon hin!‘“, erin-

nert sich Happich, die inzwischen seit mehr als 20 Jahren als Führungskräftecoach tätig ist. Damals, als Berufseinsteigerin, empfand sie es als pure Überforderung, mit dem Berufseinstieg und der Führungsverantwortung gleich zwei neuen Aufgaben auf einmal gegenüber zu stehen.

Doch Gudrun Happich stellte sich der Herausforderung, nahm die Stelle an – und arbeitete bis zum Umfallen. „Ich versuchte, mein Gefühl der Überforderung mit Leistung wettzumachen. Meine Arbeitstage waren unheimlich lang“, erzählt sie. Als zusätzliche Herausforderung kam ihr ihr eigener – und aus ihrer Sicht für Naturwissenschaftler/innen typischer –

Perfektionismus in die Quere, der das Gefühl der Überforderung noch verstärkte. Gudrun Happich erinnert sich an viele Situationen, in denen im Führungsalltag Probleme auftauchten, für die sie innerhalb von zwei Stunden eine Lösung finden musste. „Damals habe ich das nicht geschnallt. Aber heute würde ich sagen, dass ich als Berufseinsteigerin in solchen schwierigen Momenten häufig einen Tunnelblick hatte. Mir fehlte einfach die innere Gelassenheit zu sagen: ‚Ich gehe jetzt erstmal einen Kaffee trinken, dann fällt mir schon etwas ein.‘ Im Gegenteil: Die Tatsache, dass ich unbedingt sofort eine Idee haben wollte, setzte mich so unter Druck, dass ich innerlich verkrampfte, in ein Gedankenkarussell verfiel

oder nur noch Nebel im Hirn hatte. Die innere Anspannung wurde dadurch immer größer.“

## Ausweichmechanismen

Gudrun Happich kam zwar bald auf die Idee, Unterstützung zu suchen, aber auch dabei ging sie im Gefühl der Überforderung zunächst noch zu reflexhaft und unüberlegt vor: „Anfangs machte ich mir keine Gedanken darüber, wer die passenden Ansprechpersonen für ein Problem sind. Stattdessen sprach ich einfach irgendjemanden an, der gerade da war, allerdings in der Regel entweder keine Zeit oder keine Ahnung hatte.“ Und manchmal, gibt sie zu, kompensierte sie das Gefühl der Überforderung auch, indem sie einfach Süßkram in sich hineinstopfte. „Heute sage ich: Das sind Ausweichmechanismen, die dazu beitragen, dass das Problem nur noch schlimmer wird.“

Doch zum Glück bekam Gudrun Happich noch die Kurve: Als Berufseinsteigerin und Führungskraft holte sie sich viel Unterstützung. Peu à peu lernte sie, in schwierigen Situationen erstmal zur Seite zu treten. Abends und am Wochenende erzählte sie ihrem Partner oder ihren Freunden von ihren Schwierigkeiten. Das half ihr, aus der inneren Anspannung herauszukommen, wieder Ruhe zu finden und so nach geeigneten Ansprechpartner/innen und konstruktiven Lösungen zu suchen. Sie besuchte in dieser Zeit auch viele Weiterbildungen zum Thema Führung, die ihr weiterhalfen.

## Gewohnheiten ablegen

Wenn die Coachin sich heute, viele Jahre später, überfordert fühlt, weiß sie, was zu tun ist: Sie macht sofort eine Pause, um zumindest für zehn Minuten Abstand zu gewinnen, atmet tief durch, kommt zur Ruhe und versucht dann, einen anderen Blick auf das Problem zu werfen. „In der Regel hilft in Überforderungssituationen das Gegenteil vom dem, was man aus dem Impuls heraus tun würde. Weiterwühlen ist das Schlimmste, was man in einer Überforderungssituation tun kann. Aber da muss der typische Wissenschaftler wahrscheinlich erst zehnmal durch, weil er bis dahin denkt, mit mehr und schneller tun bekäme er jedes Problem gelöst“, sagt sie.

Gudrun Happich versucht aber auch, ihren eigenen Perfektionismus abzulegen – und

frühzeitig den Mund aufzumachen, wenn etwas nicht rund läuft: „Meist gibt es einen Chef oder eine andere Person, die einem eine Aufgabe gibt. Wenn ich merke, ich habe die Aufgabe nicht richtig verstanden, ich verstruble mich hier, oder das wird zeitlich eng, wenn ich also im Innersten merke, dass es anstrengend wird, versuche ich nicht mehr, mich da durch Anstrengung durchzuwühlen, um eine Lösung zu finden. Sondern ich suche das Gespräch mit der zuständigen Person, frage nach ihren Erwartungen und sage, dass ich da nicht weiterkomme.“

## Ruhephasen einplanen

Darüber hinaus versucht die Coachin heute von vornherein, Rahmenbedingungen zu schaffen, die verhindern, dass sie überhaupt in Überforderungssituationen gerät: „Wer von seiner Persönlichkeit her die Tendenz hat, zu viel zu ackern und dann einen Tunnelblick zu bekommen, wird damit wahrscheinlich immer zu tun haben. Ich versuche aber zum Beispiel, mir den Tag gut zu strukturieren, nicht ständig auf Outlook zu schauen, sondern mir ein Zeitfenster zur Bearbeitung meiner E-Mails einzurichten. Ich plane mir auch Pausen ein und Zeiten, in denen ich Besprechungen oder andere Termine vorbereiten kann.“ Auch auf eine gute Balance achtet Gudrun Happich: „Für mich bedeutet das nicht, dass ich sowohl beruflich als auch pri-

vat Gas gebe und in meiner Freizeit Triathlons absolviere oder von einer Party zur nächsten renne. Stattdessen achte ich darauf, dass verschiedene Lebensbereiche in Balance stehen müssen. Dabei sollten sich aktive Phasen, Ruhephasen und auch langweilige Phasen abwechseln.“

Auch Ute Bischof, die ein Universitätsstudium der Kommunikationswissenschaft und Psychologie absolviert hat, war lange Zeit in bestimmten Situationen ihres Arbeitslebens überfordert: Immer wenn sie vor einem Publikum reden sollte, war sie so aufgeregt, dass sie hektische Flecken bekam. „Ich kann reden, ich kann mich artikulieren, und mehrfach habe ich nach Vorträgen Standing Ovations erhalten. Und im Zweiergespräch hatte ich auch nie Probleme. Dennoch machte mich jeder Vortrag unheimlich nervös“, erinnert sie sich.

## Wenn keine Tipps helfen

Als ausgebildete Trainerin versuchte Ute Bischof damals immer wieder, gut gemeinte Ratschläge ihrer Kolleg/innen umzusetzen: „Jeder gibt einem irgendwelche kleinen Tricks an die Hand: ‚Atme tief durch.‘ ‚Sei rechtzeitig da, bevor die Teilnehmer ankommen, so dass du dich im Raum akklimatisieren kannst.‘ ‚Stell dir die Leute in Unterwäsche oder nackt vor.‘ All diese simplen Techniken hatten null Effekt, haben an meinem inneren Erleben

## Angebote zum Gegensteuern

Wovon jemand gestresst ist und wann aus stressigen Momenten dauerhafte Überforderung wird, ist von Person zu Person verschieden. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Möglichkeiten zum Gegensteuern. Diese kleine Auswahl an Kursen und Anlaufstellen zeigt ein paar Optionen auf:

- Mit einer Achtsamkeitsschulung für Alltag, Beruf und Familie gibt das WILA Bildungszentrum Interessierten Übungen zur Stressreduzierung sowie zur Körper- und Selbstwahrnehmung an die Hand. Der nächste Termin ist am 1. Oktober.  
[www.tinyurl.com/WILA-BZ-Achtsamkeit](http://www.tinyurl.com/WILA-BZ-Achtsamkeit)
- Wenn immer mehr Aufgaben im Job dazukommen und schlicht nicht leistbar sind, hilft manchmal nur ein Schlussstrich. Das Seminar „Unzufrieden mit dem Job? Wie man zur eigenen beruflichen Bestimmung kommt“ des WILA Bildungszentrum geht auf die individuelle Situation der Teilnehmer/innen ein und erarbeitet mit ihnen einen neuen beruflichen Weg. Der nächste Termin ist am 30. November.  
[www.tinyurl.com/WILA-BZ-Jobwechsel](http://www.tinyurl.com/WILA-BZ-Jobwechsel)
- Die Deutsche Depressionshilfe hat auf ihrer Website zahlreiche Infos zum Thema Depression und Arbeit zusammengefasst. Außerdem finden sich hier Literaturhinweise und verschiedene Anlaufstellen für Betroffene.  
[www.tinyurl.com/Deutsche-Depressionshilfe](http://www.tinyurl.com/Deutsche-Depressionshilfe)

nichts geändert. Und auch, wenn viele meiner Kollegen mit dem Verlauf der Sitzungen glücklich waren und meinten, jetzt hätte ich es geschafft, hat sich in Wirklichkeit nichts geändert“, erzählt sie.

Erst eine spezielle Coaching-Ausbildung, die mit sogenannten Muskeltests arbeitet und versucht, die unbewussten Ursachen für die Probleme zu finden, half Ute Bishop, ihr Lampenfieber zu überwinden. Heute hat sie als Coach häufig selbst mit Klient/innen zu tun, die sich am Arbeitsplatz überfordert fühlen: „Viele sind gestresst, weil sie Gespräche mit schwierigen Kunden haben und gleichzeitig den Druck ihrer Vorgesetzten spüren. Manche fühlen sich auch von Lampenfieber gestresst oder berichten von einem drohenden Burnout. Manche haben zitternde Knie oder eine zittrige Stimme. Manche schwitzen ihr Sakko durch oder vergessen viel“, erzählt sie. Mithilfe der sogenannten Wingwave-Methode, die auch ihr selbst den Durchbruch gebracht hat, kann Ute Bishop vielen von ihnen weiterhelfen.

### Unterstützung durch Coaching

Ebenso hat Christine Kiunke als Trainerin und Coachin häufig mit Personen zu tun, die am Arbeitsplatz überfordert sind: „Die Personen, die zu mir ins Coaching kommen, befinden sich meist in einem Belastungszustand, in einer Art Krise. Während manche private Schwierigkeiten oft ‚aussitzen‘, sind viele bei beruflichen Problemen eher bereit, ihrer Überforderung nachzugehen und das Thema anzupacken“, erzählt die Diplom-Sozialpädagogin. Auf der einen Seite, beobachtet Christine Kiunke, stiegen die Arbeitsbelastungen, weil Firmen zum Beispiel fusionieren, verkauft oder Abteilungen outgesourct werden, Kurzzeitverträge weniger Sicherheit böten und auch in den Familien die Belastung oft hoch sei. Auf der anderen Seite, so die Expertin, wachse ihrer Erfahrung nach das Bewusstsein, dass man sich Hilfe holen darf und soll.

Viele Klientinnen und Klienten der Coachin leiden unter Anzeichen von Erschöpfung, Schlafstörungen bis hin zu depressiven Verstimmungen oder auch körperlichen Beschwerden wie anhaltenden Kopf- und Magenschmerzen. „Wenn sie sich am Arbeitsplatz überfordert fühlen, gehen die Leute viel zu häufig davon aus, dass das Problem bei

ihnen selbst liegt: Ich kann das nicht, ich bin unfähig, zu langsam oder zu dumm“, erzählt sie. Dabei seien die Ursachen für die Schwierigkeiten häufig vielschichtig: „Es kann sein, dass der Umfang der Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht zu schaffen ist. Möglicherweise wurde die Person nicht richtig eingearbeitet oder geschult. Vielleicht ist es der Person im Großraumbüro zu laut, oder die Lichtverhältnisse sind nicht optimal, so dass sie sich nicht richtig konzentrieren kann. Oft steigt der Druck, wenn das Unternehmen Stellen streicht und den verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich die Aufgaben der gekündigten Kolleginnen und Kollegen aufbürdet. Oder ein Arbeitnehmer bringt private Probleme mit zum Arbeitsplatz, weil er gerade umgezogen ist, sich getrennt hat oder sich um seine demente Mutter kümmert. Dies alles führt in der Regel zu einer zusätzlichen Belastung und kann sich stark auf die berufliche Leistungsfähigkeit auswirken.“

### Mut zur Einsicht

Wer sich eingestehe, dass er sich am Arbeitsplatz überfordert fühle, so Christine Kiunke, habe schon den wichtigsten, ersten Schritt zur Selbsthilfe getan. „Wenn ein Klient oder eine Klientin zu mir kommt, beglückwünsche ich die Person erst einmal. Denn statt nur zu jammern, weiter abzuwarten oder still zu leiden, hat sie sich eingestanden: Ich habe ein Problem, das ich alleine nicht stemmen kann. Und das ist meist schon der Anfang einer Lösung.“ Im Coaching setzen sich Betroffene dann zum Beispiel mit der Frage auseinander, welche Faktoren das Gefühl der Überforderung auslösen. Die Trainerin arbeitet hier gerne mit Bildern und Symbolen. Damit ermöglicht sie es ihren Klientinnen und Klienten zunächst, aus den verkopften Formulierungen herauszukommen, mit denen diese bisher über das Problem gesprochen haben.

„Ziel ist es, die Klientinnen und Klienten aus dem Dauergrübeln und dem Gefühl der Ohnmacht herauszuholen und sie stattdessen das Heft wieder selbst in die Hand nehmen zu lassen“, erklärt Christine Kiunke. Um das zu erreichen, spielt sie mit der Person mögliche Handlungsoptionen durch: Was können Sie ändern oder tun, um den nächsten Arbeitstag gut zu überstehen? Was könnte ein Gespräch mit Vorgesetzten oder dem Betriebsrat bringen? Ist es für Sie eine Option,

gleich oder in absehbarer Zeit, die Abteilung oder die Firma zu wechseln? Was wäre, wenn Sie sich eine Auszeit nähmen? Können Sie mit dem Hausarzt besprechen, eine Kur zu beantragen? Welche Möglichkeiten sehen Sie, Ihren Arbeitsplatz, das Arbeitspensum oder den Arbeitsweg optimal zu gestalten? Was könnten Sie zu Ihrer Entlastung zuhause anders machen? Wer könnte Sie in Ihrem Umfeld noch mehr unterstützen? Möchten Sie kurz-, mittel- und langfristig gesehen in dem Beruf(sfeld) bleiben? Welche Alternativen fallen Ihnen ein? Was würden Sie tun, wenn Geld keine Rolle spielen würde? Mit solchen Fragen möchte Christine Kiunke ihren Coachees klar machen, dass sie mehr Möglichkeiten haben als zunächst vermutet – auch wenn die Firma bestimmte Bedingungen vorgibt. „Es gibt nicht die fünf goldenen Regeln, was generell bei Überforderung am Arbeitsplatz zu tun ist. Deshalb erarbeite ich mit jeder und jedem Coachee die für sie oder ihn gangbaren Lösungsschritte aus der konkreten, individuellen Situation heraus. Dabei greifen wir, wenn möglich, auf die Erfahrungen und Strategien zurück, mit denen die Person in einer ähnlichen Situation bereits erfolgreich war“, erklärt die Coachin.

### Was kann ich leisten?

Damit Menschen aus dem anstrengenden Konkurrenzdenken herauskommen, müssen sie ihren eigenen Weg finden und gehen. Gudrun Happich greift gerne auf Vergleiche aus der Tierwelt zurück, um das zu verdeutlichen: „In der Natur gibt es zum Beispiel den Geparden, der bei der Jagd das schnellste Säugetier ist. Um sein Ziel zu erreichen, beschleunigt der so genannte Sprinter für einige Meter wie ein Ferrari. Bevor er dann seine Beute fressen kann, muss er sich erst einmal ausruhen, so funktioniert sein Leistungssystem. Löwen dagegen sind nicht besonders schnell, sondern kreisen mit ihrem Rudel die Beute ein, um sie gemeinsam zu erledigen. Das sind komplett unterschiedliche, aber ähnlich erfolgreiche Vorgehensweisen“. Menschen, so Gudrun Happich, funktionieren ähnlich wie diese Tiere. Problematisch werde es allerdings, wenn ein Arbeitnehmer wie ein Gepard die höchste Leistung erbringt – die anschließend notwendige Pause allerdings als Faulheit betrachtet. „Ein Dauerläufer wie ein Löwe braucht nicht so viele Pausen. Wenn ein Sprinter sich die nötige Pause nicht gönnt, bricht er zusammen.“