



## **Kommunikationskompetenz**

Mitarbeiter erkennen und wirksam führen

Von Othmar Loser-Kalbermatten

Monsenstein und Vannerdat 2010  
2. unveränderte Auflage

Probetext aus dem Buch, 6. Kapitel:

### **6. Wer sind die high performers? – Die Leistungsmuster**

Bei den Leistungsmustern geht es um die Art und Weise, wie Menschen im Leistungsbereich ihren Alltag organisieren, ihre Aufgaben angehen und ihre Zeit strukturieren.

Fragen:

- Wie gehen Sie an eine Aufgabe heran?
- Stellen Sie sich vor, Sie bekommen einen Auftrag, der Sie einige Tage in Anspruch nehmen wird. Wie ist Ihr Muster, mit dem Sie an diesen Auftrag rangehen?

Überlegen Sie zuerst, welche verschiedenen Teilschritte zu tun sind, und arbeiten Sie dann diese schön geordnet Punkt für Punkt ab? Oder gehen Sie gleich los, mit Freude und Schwung, immer das Ganze im Blick, machen dabei gerne noch das eine oder andere nebenher? Oder warten Sie lieber mal ab, bis ganz schön viel Druck entstanden ist, denn ohne Druck kommen Sie erst gar nicht auf die richtige Betriebstemperatur?

Wie erledigen Sie Ihre Jobs, im Betrieb, aber auch zu Hause? Wie gehen Sie mit «Leistung» um? Wie verhalten Sie sich, wenn es darum geht, eine Leistung zu erbringen? Wie verhalten Sie sich, wenn es eilt, wenn Sie unter Zeitdruck arbeiten müssen?

Nehmen wir einmal an, Sie sind Teil einer Arbeitsgruppe, die ein Projekt bearbeitet. Sie haben eine Woche Zeit.

Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass Ihre Mitarbeitenden, dass die Kollegen und Kolleginnen unterschiedlich an Projekte rangehen? Nein? Aber Sie haben sicher schon den Kopf geschüttelt über das Verhalten von Kollegen. Wahrscheinlich kennen Sie diese typische Irritation, wenn Sie sehen, wie eine Kollegin etwas in einer Weise

angeht, wie Sie das selber nie machen würden.

In diesem Moment wäre es wieder einmal interessant zu beobachten, wie Sie denken und Ihre innere Realität konstruieren. Sie haben im Prinzip zwei Möglichkeiten: Sie können bei sich denken, das sei falsch, ein Projekt so anzugehen. Vielleicht finden Sie, die Mitarbeiterin oder der Kollege interessiert sich nicht für die Aufgabe, oder vielleicht ist er in Ihren Augen ja einfach faul oder kompliziert oder sonst was.

Sie könnten diese Situation aber auch anders konstruieren: Sie könnten erkennen, dass Ihre Mitarbeiterin oder Ihre Kollegin einfach eine andere Art hat, wie sie im Bereich Leistung funktioniert, und dass das auch eine Möglichkeit ist, zu arbeiten. Für diese zweite Art, die Realität zu konstruieren, brauchen Sie die Informationen, die ich Ihnen in diesem Kapitel liefere.

Wenn Sie sich mit den Leistungsmustern beschäftigen, werden Sie auch das eigene Muster antreffen. Dann ist es möglich, über das eigene Muster zu reflektieren. Sie lernen Schritt für Schritt zu verstehen, wie das eigene Muster funktioniert und welche Vor- und Nachteile es hat. Immer wieder gewürzt mit Aha-Erlebnissen. Dadurch gewinnen Sie etwas Distanz zum eigenen Muster. Sie müssen nicht immer und überall zwangsweise im Muster reagieren, können die schwierigen Teile abschwächen. Vielleicht bekommen Sie sogar Lust, auch den einen oder anderen Aspekt eines anderen Musters auszuprobieren und einzuüben.

### **6.3 Der Druck-Arbeiter: Erfolgreich arbeiten unter Druck**

Wie sieht das Pult des Druck-Arbeiters aus? Die Raumpflegerin trifft auf ein Pult mit Stapel, die sie höher nicht auftürmen könnte. Sie bewegt sich vorsichtig, um die Türme nicht zum Einsturz zu bringen. Auch die Arbeitsfläche ist übersät mit Arbeitsmappen, Dossiers und angefangenen Projekten. Und eben die Stapel: Sie türmen sich nicht nur auf dem Pult, sondern auf allen vorhandenen Ablageflächen. Die Raumpflegerin kennt den Besitzer der Türme. Manchmal ist er nachts da und extrem am Arbeiten, aber er hat immer Zeit für einen Schwatz mit ihr. Manchmal ist er auch mehrere Nächte nacheinander da, dann sind die Türme plötzlich verschwunden.

#### **6.3.1 Wie arbeiten sie?**

Erinnern wir uns an diese Projektgruppe, die ein neues Produkt entwickelt. Im Kick-off-Meeting am Montag Morgen kommt der Druck-Arbeiter zu spät, da er vorher unbedingt noch etwas erledigen musste, das er gleich nach dem Meeting abgeben muss (er ist seit 5 Uhr morgens im Büro). Er ist aber im Schuss und guter Laune. Er stellt einige Fragen, er scheint es locker zu nehmen, irgendwie scheint er zu denken, das werde sich alles im entscheidenden Moment schon ergeben.

Im Meeting am Mittwoch Morgen erzählt er, was er sich schon alles überlegt hat, was er schon alles unternommen hat, aber er kann nichts vorlegen, hat keine Unterlagen dabei, nichts. Dass die Aufgabe in seinem Kopf schon dreht, sieht man von aussen nicht. Man hat den Eindruck, er habe noch nicht begonnen. Wenn er so aus dem Stand referiert, glaubt man oft nicht, dass er das nicht vorbereitet hat, und man ist überrascht, dass er sich doch schon ganz vieles überlegt hat.

Auch am Mittwoch Abend und am Donnerstag Abend kann er noch nichts vorlegen. Blöd, wenn jemand auf seine Zwischenresultate wartet, damit er weiterarbeiten kann!

Druck-Arbeiter arbeiten gerne und sehr produktiv unter Druck. Das sind sie sich gewohnt. Sie erreichen sogar erst eine gute Betriebstemperatur, wenn sie Druck haben. Wenn sie einmal wenig zu tun haben (was selten bis gar nie vorkommt), können sie leicht die wenigen Sachen, die sie noch zum fertig Machen und Aufräumen hätten, vermasseln, weil sie nicht in Stimmung kommen. Ohne Druck geht nicht viel, sie können sich nicht konzentrieren, fühlen sich nicht motiviert und überhaupt, gibt es da irgendwo eine richtige Herausforderung für sie? Es scheint, dass für Druck-Arbeiter der Druck der Stoff ist, den sie für die Erledigung der Arbeiten einfach brauchen. Ohne diesen Druck fühlen sie sich nicht lebendig, spüren nicht, dass es sie gibt.

Druck-Arbeiter haben die Idee, dass nur das richtige Arbeit ist, was Mühe bereitet und anstrengend ist. Etwas hat weniger Wert, wenn sie sich nicht dafür angestrengt haben. Anstrengung ist das ganze Leben. Das machen sie manchmal auch mit alltäglichen Dingen wie duschen am Morgen, die Mutter anrufen und zum Geburtstag gratulieren, mit dem Arbeitskollegen mittagessen. Alles ist Pflicht und muss auch noch gemacht werden. Dass etwas auch Freude machen könnte und ohne Druck, aber mit Schwung gemacht werden könnte, ist ihnen fremd.

Das Thema Entscheiden ist ein spezielles Thema für Druck-Arbeiter. Sie können sich nicht gut entscheiden. Die verschiedenen Optionen stehen nebeneinander und sie können sich lange nicht festlegen. Für den Entscheid kennen sie zwei Varianten: Entweder lassen sie die Zeit entscheiden, dann fallen kurz vor der Deadline viele Varianten einfach raus, weil die Zeit nicht mehr reicht, diese noch zu realisieren. Oder sie finden diesen Fluss, wo sie in Fahrt gekommen sind und ganz produktiv und lustvoll arbeiten. Dann haben sie Zugang zu dieser inneren Qualität, in der sie zwischen ähnlichen Varianten entscheiden können.

Druck-Arbeiter funktionieren nach dem Prinzip «Staumauer mit Hochdruck-Kraftwerk». Alles wird gestaut, bis es hoch komprimiert ist. Wenn die Schleusen dann geöffnet werden und das Wasser durch die Rohre ins Tal auf die Turbinen donnert, ist viel Energie im Spiel. Alles geht sehr schnell und wehe, jemand steht ihnen in diesem Moment im Wege!

Sie können nicht so gut Dinge parallel tun. Sie tun die Dinge der Reihe nach, manchmal fast zwanghaft, wenn sie dann mal anfangen.

Sie gehen folgendermassen vor:

1. Der Karren ist leer, sie treiben dahin, sammeln Material und haben das Gefühl, sie hätten einen unendlich grossen Karren. Sie laden sich physisch auf.
2. Sie betrachten den vollen Karren und finden: «Sieht wohl jemand, was ich alles auf dem Karren habe?» Sie können fast nicht beginnen, weil sie Angst haben, dass alles vom Karren kippt. Sie finden sich arme Schweine, werden wütend, traurig. Sie laden sich emotional auf.
3. Sie betrachten den Karren und alles, was drauf ist, und versuchen zu priorisieren. Sie machen Inventar.
4. Sie beschäftigen sich zuerst mit Unwichtigem und konzentrieren sich vollkommen darauf, wännen sich am Arbeiten und haben deshalb kein schlechtes Gewissen («Ich bin ja am Arbeiten»). In Bezug auf die schwierigen Sachen bauen sie noch mehr Druck auf. Sie laufen sich ein.
5. Im letzten der letzten Momente machen sie dann das jeweils Wichtigste, zum Teil mit Wut, zum Teil mit Selbstmitleid, aber auch mit riesig viel Schwung und Lust, wenn sie dann mal begonnen haben. So bewegen sie sich von Deadline zu Deadline, bis der Karren leer ist und sie wieder bei Punkt eins beginnen.

### **6.3.2 Was können sie gut?**

Wenn Einzelteil-Arbeiter unter Druck unwillig und Am-Stück-Arbeiter fahrig reagieren, fahren Druck-Arbeiter unter Druck zu Höchstform auf. Sie komprimieren immer stärker, bis zum Punkt, wo es nicht mehr geht, dann leisten sie in kurzer Zeit sehr viel und sind unglaublich produktiv und leistungsfähig.

Druck-Arbeiterinnen sind geduldig, sie sind sich gewohnt, hohe Belastungen auszuhalten, und sie sind immer zur Stelle, wenn es darum geht, neue Jobs zu fassen, noch eine weitere Aufgabe zu übernehmen: «Ja, das kann ich auch noch übernehmen.» Sie haben häufig nicht nur im übertragenen Sinne einen breiten Rücken, sondern auch im wörtlichen Sinne. Oft ist ihre Schulterpartie stark ausgeprägt, breit und ausladend. Als ob sie gewohnt wären, auch körperlich schwere Lasten zu tragen.

Druck-Arbeiter sind die geborenen Krisen-Manager: Etwas Problematisches ist passiert, überall ist Chaos, die Kollegen und Kolleginnen fühlen sich überfordert, stehen an der Grenze ihrer Belastbarkeit, eine Information ist schon nach aussen gesickert, es gibt Anfragen von der Presse, man muss sofort reagieren, überlegt handeln und kommunizieren: Das ist das Paradies für Druck-Arbeiter. Sie stehen wie ein Fels in der Brandung. Sie sind zur Stelle, sie bleiben ruhig, lassen sich nicht verunsichern und können diese Ruhe auch auf das ganze Team ausstrahlen.

Sie sind sich gewohnt, in extremen Druck-Situationen zu stehen. Sie sind dann immer noch denk- und handlungsfähig und sie wissen, was zu tun ist. Sie können dann leicht übernehmen, Einzelteil- und

Am-Stück-Kollegen können in ihrem Windschatten segeln, sie wissen, dass er übernimmt, bis die grössten Eruptionen vorüber sind, dann können diese wieder übernehmen. In solchen Situationen spüren sich Druck-Arbeiter am intensivsten. Solche Situationen lieben sie. In solchen Situationen spüren sie ihre Kraft am stärksten.

Notfallarzt ist ein Job, in dem man erfolgreiche Druck-Arbeiter antrifft: Sie fahren mit dem Ambulanzfahrzeug auf die Unfallstelle, steigen aus, es sieht schrecklich aus, man muss sofort reagieren, es geht um Leben und Tod. Das ist ihr Ding: Sie werden ruhig und konzentriert. Sie müssen nicht lange überlegen, was zu tun ist. Sie können sofort richtig reagieren, strahlen dabei eine Sicherheit und Ruhe aus, dass es den Unfallbeteiligten schon wieder etwas besser geht. In diesen Situationen sind sie im Element.

Wenn wir bei den Ärzten bleiben: Ein Druck-Arbeiter-Narkose-Arzt ist im Element, wenn es Komplikationen gibt. Aber die langen Zeiten, in denen alles rund läuft, sind schrecklich für sie, sie langweilen sich fast zu Tode.

Wenn man lange mit Druck-Arbeitern zusammengearbeitet hat, weiss man, dass man zwar immer wieder mahnen und nachfragen muss, aber zuletzt stellt man verwundert fest, dass sie ihre Jobs irgendwie doch alle auf die Reihe bringen, irgendwie gelingt es ihnen, alles zu erledigen, wenn auch in letzter Minute. Dies unter der Bedingung, dass klare Termine kommuniziert wurden und sie die Arbeiten als wichtig einstufen. Etwas für sie Unwichtiges können sie gut mal verschlampen.

Druck-Arbeiter arbeiten gerne selbstständig. Sie schätzen es nicht, wenn man ihnen auf die Pelle rückt und sie zu nahe führt. Sie haben gerne ihre Freiheiten und ihre Freiräume, wo sie ihre Arbeit selber planen und gestalten können. Auch weil sie wissen, wie sie leisten und wann sie zu Hochform auffahren.

Sie mögen es, ins kalte Wasser geworfen zu werden. Sie fahren zur Arbeit und hoffen, dass es Unvorhergesehenes gibt. Sie lieben Überraschungen. Sie können sehr gut prozessorientiert vorgehen. Sie hassen Wiederholungen und lieben die Bewegung von Herausforderung zu Herausforderung.

Als Ausbilder von Lehrlingen sind Druck-Arbeiter grosszügig. Sie geben wenige Vorgaben und sagen dann: «Mach mal!» Die Auszubildenden bekommen viel Raum, um auszuprobieren und ihre eigenen Erfahrungen zu machen. Sie muten ihnen viel zu und unterstützen sie darin, selbstständig zu arbeiten. Es liegt Druck-Arbeitern nicht, Schritt-für-Schritt-Anleitungen zu geben. Das heisst, dass Druck-Arbeiter gut mit Lehrlingen arbeiten, die mit dieser Freiheit umgehen können. Jemand, der nähere Betreuung und Begleitung braucht, ist beim Druck-Arbeiter als Auszubildender nicht gut aufgehoben, denn Zeit zum «Basteln» hat er eh nicht. Obwohl er es sich immer wieder vornimmt, macht er es dann doch nicht. Oft mit schlechtem Gewissen.

### 6.3.3 Was können sie weniger gut?

Druck-Arbeiter strukturieren sich via Dringlichkeit und Priorität. Wenn sie wenig Arbeit haben (was kaum einmal vorkommt), ist es fast nicht möglich, sie dazu zu bringen, Ordnung zu machen, die Projekte noch ganz abzuschliessen, die Dokumentationen noch sauber zu erledigen, die Originale zu ordnen und abzulegen. Einerseits machen sie eh die grossen Aufgaben lieber als die kleinen, genauen. Andererseits finden sie die Motivation nicht, diese Dinge zu machen, wenn kein Druck da ist.

Und wenn sie Druck haben, machen sie diese Dinge nicht, weil sie immer Aufgaben haben, die dringender sind. Sie kennen den Wunsch nach Ordnung, machen es aber erst, wenn es eine hohe Priorität hat. Wenn sie Druck haben.

Druck-Arbeiter organisieren sich vor allem um Druck herum. Sie haben es sehr schwer, einmal früher mit einem Projekt anzufangen, damit sie beim ersten Meeting ihre Ergebnisse dabei haben. Das gibt oft Probleme in Teams, die zusammenarbeiten müssen. Vor allem, wenn jemand aus dem Team auf Zwischenergebnisse des Druck-Arbeiters angewiesen ist. Wenn die Arbeitsschritte aufeinander abgestimmt werden müssen. Das kann dann sehr mühsam sein und viel Irritation auslösen, wenn man das nicht versteht.

Druck-Arbeiter als Führungspersonen gehen manchmal davon aus, dass alle Mitarbeitenden so viel Druck aushalten können wie sie. Er spannt sie in seine Art zu arbeiten ein, und das ganze Team muss mal wieder eine Nachtschicht fahren, damit die Führungsperson den versprochenen Bericht doch noch (mit nur wenig Verspätung) abgeben kann.

Manchmal haben Druck-Arbeiter wenig Verständnis, dass nicht alle in der Firma diese Druck-Geschichten schätzen. Das ist doch kein Problem, finden sie, wenn man die Mitarbeitenden von Zeit zu Zeit wieder mal richtig fordert. Schliesslich ist es doch normal, dass es vor dem Abschluss von Projekten Termin-Druck gibt, dann spürt man sich doch wieder einmal richtig als Team. Wer das nicht durchhält, ist vielleicht nicht am richtigen Platz in der Firma, finden sie.

Arbeitet jemand in einer Position, in der er dauernd mit hohem Druck umgehen muss, kann es durchaus sinnvoll sein, die Stelle zu wechseln, wenn er nicht gerne unter Druck arbeitet. Genauso, wie eine Druckarbeiterin an einer Stelle, in der sie keinen Druck hat und auch keinen Druck aufbauen kann, kaum glücklich werden wird.

Selbstregulation ist für Druck-Arbeitende ein anspruchsvolles Thema. Da sie immer unter Termindruck stehen und unter Hochdruck arbeiten, haben sie wenige Zeiten, wo sie nichts tun müssen, wo sie sich einfach mal entspannen und ihre Seele hängen lassen können, wie man so schön sagt.

Aber sie nehmen sich doch ab und an Zeit, wo sie abschalten, auch wenn sie noch 100 Pendenzen haben. Sie möchten dann ganz selbstbestimmt, ohne Vorgaben und Strukturen sein, selbst der Besuch eines Freundes kann dann zu viel Störung bedeuten. Nachher haben sie Schwierigkeiten, wieder anzulaufen. Wenn sie sich mal runtergefah-

ren haben, können sie sich nur noch mit Mühe und Druck wieder hochfahren.

Sie haben sich schon hundertmal vorgenommen, endlich regelmässig Sport zu treiben. Sie sehnen sich danach, in ihrer Freizeit zu entspannen, abzuschalten.

Aber sie haben immer so viel anderes, was wichtig ist und was sie dringend noch erledigen müssen, dass sie nie mit dem Sport anfangen.

Da ist das politische Amt, für das sie sich beworben haben, das ist doch auch so spannend, und um die Mehrwertsteuerabrechnung sollten sie sich auch schon lange kümmern, da haben sie schon den Termin der letzten Mahnung um zwei Tage überschritten!

Sie sind gefährdet, dass sie sich überfordern und ausbrennen. Auch Druck-Arbeiter haben nicht unbeschränkt Energie zur Verfügung, auch wenn das von aussen manchmal so aussieht.

In diesem Erschöpfungszustand können sie noch lange weiterarbeiten, aber sie verlieren dabei alle Freude und Lust an ihrem Tun. Sie arbeiten nur noch Pendenzen ab, fühlen sich wie der Hamster im Tretrad, eingesperrt, gefangen in einer Sackgasse.

In diesen Momenten erfasst sie manchmal eine grosse Sehnsucht nach Ruhe, eine Fantasie, dass das alles plötzlich aufhört. Vielleicht gibt es einen riesigen Knall und alles ist anders, eine Explosion, und alle Pendenzen haben sich in Luft aufgelöst. Das kann im Extremfall auch ein schwerer Autounfall sein, der sie auf die Intensivstation bringt, wo sie absolut nichts mehr tun müssen und endlich loslassen können.

Befreiungsschläge dieser Art können sehr destruktiv sein und alles zerstören, was sie vorher in jahrelanger Arbeit aufgebaut haben.

Das Schlimmste für Druckarbeiter ist, dass ihr Umfeld findet, sie seien selbst schuld, dass sie sich so viel Stress aufladen. Denn sie wissen, dass Kollegen bei gleich viel Arbeit dekompensieren würden, und man hätte noch Verständnis für sie.

Für alle Leistungsmuster gilt: Viel Arbeit ist einfach viel Arbeit! Sie reagieren unterschiedlich darauf und handhaben es anders.

#### **6.3.4 Wie werden sie geführt?**

Druck-Arbeiter arbeiten gerne selbstständig. Sie brauchen Luft und Freiheit, um sich entfalten zu können. Sie hassen den Chef, der ihnen im Nacken sitzt. Sie hassen Kontrolle und Druck von aussen. Sie lieben es nicht, wenn ihnen jemand dreinredet. Und sie werden in ihrer Eigenart nicht gerne ertappt, z. B. wenn ein Einzelteil-Arbeiter-Chef sie nach Teilresultaten fragt.

Wenn Druck-Arbeiter diesen freien Raum haben, arbeiten sie gut, viel und erfolgreich.

Da Druck-Arbeiter sich nicht gut selber strukturieren können, brauchen sie Vorgaben von aussen. Sie werden über klar kommunizierte Termine geführt! Das müssen Sie verstehen, wenn Sie eine Druck-Arbeiterin führen und selber dieses Muster nicht kennen. Ge-

ben Sie ihr klare Termine und bestehen Sie darauf, dass diese Termine eingehalten werden! Dann werden Sie die Erfahrung machen, dass sie zuverlässig ist und ihre Aufgaben erledigt.

Am Beispiel der Projektgruppe, die ein neues Produkt entwickelt, würde das heissen, dass Sie der Druck-Arbeiterin für das erste Meeting am Mittwoch Morgen eine To-do-Liste mit klarer Priorisierung mitgeben, mit einem fixierten Termin: Mittwoch Morgen, 8.00 Uhr! Der Druckarbeiter wird zwar wütend und findet, er habe doch sonst schon so viel am Hals, letztlich wird er es aber machen.

### **6.3.5 Wie ist das Entwicklungspotenzial? Was ist hilfreich für sie zum Lernen?**

Druck-Arbeiter können lernen, dass sie Struktur in ihre Arbeit bringen können und dass es sehr hilfreich ist, wenn sie sich dann auch an diese Struktur halten. Sie können auch mal üben, eins nach dem anderen zu machen. Und vor allem: Auch mal früher mit einer Aufgabe anzufangen.

Es kann hilfreich sein, eine Art Ritual oder Gewohnheit einzuführen, dass sie am Morgen gleich starten, vielleicht mit einfacheren Arbeiten wie E-Mails erledigen. Und da versuchen, eine gewisse Disziplin zu entwickeln.

Druck-Arbeiter können lernen, dass es sich lohnt, auch kleine Dinge gleich zu erledigen, bevor Druck darum entstanden ist. Sie können nämlich gut planen und Konzepte machen, aber sie halten sich nicht daran. Es ist besser, etwas ohne Planung gleich zu tun und so mit den anfallenden Arbeiten mitzufliessen, statt diese auf dem Pendenzenberg zu stapeln. Die Dokumente gleich ablegen, wenn sie auf ihrem Arbeitsplatz liegen, noch bevor ein Chaos darum entstanden ist und sie später viel Zeit brauchen, um diese zu suchen. Ein hilfreiches Motto für sie selber könnte sein: «Was du innerhalb von zehn Minuten erledigen kannst: Tu es gleich!»

Für Druck-Arbeiter ist es hilfreich, wenn sie lernen, den Druck zu dosieren. Sie können lernen zu unterscheiden, welcher Druck sie motiviert und frisch macht und an welchem Punkt der Druck in einen Bereich kommt, wo es auch ihnen nicht mehr gut geht. Es ist toll, wenn sie wissen, welches das richtige Mass an Druck für sie ist.

Druck-Arbeiter können die Erfahrung machen, dass etwas auch Qualität haben kann, wenn sie keinen Druck haben. Sie können lernen, sich selber auch ohne Druck wahrzunehmen. Sie können üben, die Dinge spielerisch, leicht und mit Spass zu machen. Das gelingt oft gut im Zusammenspiel mit Einzelteil-Arbeitern, wenn sie sich von diesen strukturieren lassen.

Wenn Druck-Arbeiter sich mit ihren hohen Ansprüchen auseinandersetzen, kann das helfen, dass sie mit den Ergebnissen ihrer Arbeit zunehmend zufrieden werden. Dass sie sich freuen an dem, was sie geleistet haben, und nicht immer noch etwas finden, das sie noch besser hätten machen können.

Druck-Arbeiter müssen lernen, sich besser zu regulieren. Sie müs-

sen Zeiten einplanen, wo sie sich entspannen und erholen können. Sie lernen zu verstehen, dass auch sie diese Freiräume brauchen, um sich wieder zu regenerieren. Diese Phasen müssen sie aber aktiv planen und dann auch einhalten.

Die Lösung liegt oft nicht in einem massiven Befreiungsschlag. Es ist möglich, Schritt für Schritt wieder aus der Erschöpfung herauszufinden. So finden sie ihre Lust und Freude an der Arbeit wieder. Und leisten einen wichtigen Beitrag zu ihrer langfristigen Gesundheit.

Und zwischendurch immer wieder mal eine Pause einschalten, sich körperlich strecken und aufrichten, tief durchatmen und sich aktiv entspannen. Auch wenn es nur kurze Sequenzen sind, es tut gut!

### **6.3.6 Was machen sie zu Hause?**

Ein typisches Beispiel von zu Hause: Rasen mähen: Druck-Arbeiter finden es nicht nötig, den Rasen zu mähen, solange man ihn noch betreten kann. Sie warten, bis das Gras höher steht und es sich lohnt, den Rasenmäher aus der Garage zu holen. Oft wächst das Gras dann aber höher und höher. Der Druck-Arbeiter kann zwanzigmal am Rasen vorbeigehen, und jedes Mal denkt er: «Ja, das muss ich auch noch machen! Aber am Schluss macht er es dann doch nicht, weil er so viel anderes auch noch erledigen muss. Aber vielleicht hängt er auch nur durch und kann sich nicht aufraffen, er ist einfach nur erschöpft und ausgepowert und bringt die Energie nicht auf, vor allem dann, wenn ihm niemand Druck macht.

Der Rest der Familie schüttelt wieder mal den Kopf. Sie verstehen das nicht. Sie haben schon zu oft erfahren, dass sie den Rasen zuletzt selber schneiden. Mit einem schlechten Gefühl und inneren Vorwürfen.