



AUCH ARBEIT, DIE SPASS MACHT, KANN ERSCHÖPFEN!

NEWSLETTER ZUM THEMA STRESS UND ERHOLUNG

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

körperliche Arbeit ist anstrengend und natürlich braucht man ausreichend Pausen, um sich davon zu erholen.

Doch wie sieht es mit geistiger Arbeit aus, wie sie zum Beispiel Wissenschaftler verrichten? Dass diese Arbeit selbstverständlich ebenfalls anstrengend ist und auch die reinen „Denker“ der Erholung bedürfen, das kennen die meisten von Ihnen aus eigener Erfahrung. Aber wie schafft man es, nach Feierabend „abzuschalten“?

In der Rubrik „Fragen und Antworten“ möchten wir das Thema Stress genauer beleuchten. Ebenfalls möchten wir auf die Rolle der Führungskraft bei der Erschöpfung ihrer Mitarbeiter eingehen.

In unserer Rubrik „Seminar Highlights“ und „Aktuelles“ möchten wir Sie außerdem über die jüngsten Neuigkeiten zu unserem Center informieren.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihr Team des LMU Center for Leadership and People Management

Fragen und Antworten

Wie kommt es dazu, dass ich mich gestresst fühle?

Um es vorweg zu nehmen: Stress zu empfinden ist ganz normal. Unter Stress versteht man erst einmal die Reaktion des Körpers und Geistes auf stressauslösende Faktoren, sogenannte Stressoren. Um diese Stressoren, wie z.B. Zeitdruck oder eine hohe Arbeitsdichte, bewältigen zu können, setzt unser Körper Adrenalin oder auch Cortisol frei. Diese Stresshormone sollen uns für diese schwierigen Situationen kurzfristig, bzw. für eine längere Zeitdauer, wappnen.

Schwierig ist es jedoch, wenn solche Stresszustände sehr lange anhalten und wir es nicht schaffen, zwischendurch wieder in einen Entspannungszustand zu kommen. In diesem Moment, wenn wir durch Stress nicht nur belastet, sondern auch beansprucht werden, wird es kritisch. Denn dann können einerseits körperliche Stressfolgen, wie Schlaflosigkeit, Spannungskopfschmerzen oder Zähneknirschen auftreten. Andererseits zeigen sich möglicher-

weise außerdem psychische Symptome, wie Konzentrationschwierigkeiten oder ständiges Grübeln.

Wann ich gestresst bin, hängt sowohl von persönlichen als auch von Umgebungsfaktoren ab. Arbeitsstrukturen ohne genügend Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume oder auch unrealistische Arbeitsanforderungen und Ziele fallen in die Kategorie der stressförderlichen Bedingungen. Ein gutes Arbeitsklima unter Kollegen und besonders auch Wertschätzung durch die eigene Führungskraft können hingegen negative Stresseffekte abmildern.

Essentiell ist auch, ob man den Stressor eher als Herausforderung oder als Bedrohung wahrnimmt: Empfinde ich es beispielsweise als machbar, einen Vortrag vor einem sehr kritischen Publikum zu halten? Nimmt man Stress als Herausforderung wahr, dann kann man natürlich auch viel Positives (Selbstwertgefühl, persönliche Erfüllung etc.) aus dieser eigentlich stressigen Situation ziehen.

Sehr wichtig ist es nichtsdestotrotz, immer wieder Möglichkeiten der Entspannung zu suchen. Denn auch Dinge, die Spaß machen, können Körper und Psyche stressen! Gelingt die Balance zwischen Anspannung (Stress) und Entspannung (Erholung), dann spricht man von einem guten Stressmanagement.

Was kann und soll ich als Führungskraft tun, wenn meine Mitarbeiter gestresst sind?

Die Führungskraft einzig und allein für das Stresslevel der Mitarbeiter verantwortlich zu machen, ist natürlich nicht angebracht. Dennoch nimmt sie eine Schlüsselrolle ein: Eine Führungskraft hat oft einen gewissen Spielraum, was Arbeitsanforderungen, Ziele oder auch manche Arbeitsstrukturen angeht.

Führung sollte generell, aber auch besonders in stressigen Situationen sowohl mitarbeiter- als auch situationsangepasst geschehen, so dass diese Spielräume genutzt werden können: Wie kann man Mitarbeiter A noch besser unterstützen? Welche Ressourcen sollte man als Führungskraft bereitstellen? Besonders wichtig ist es neben der Bereitstellung von Ressourcen zudem auch, die Mitarbeiter zu loben, wenn es angemessen ist und Entscheidungsprozesse transparent zu halten.

Welche Möglichkeiten gibt es nun, damit ich mich am besten erholen kann?



Ein Gleichgewicht zwischen Stress und Erholung sollte sowohl auf psychischer, als auch auf körperlicher Ebene geschehen. Besonders letzterer Punkt wird gerade in Berufen, in denen die geistige Arbeit sehr zentral ist, oft vernachlässigt. Man sollte sich als Wissenschaftler durchaus immer mal wieder bewusst machen, dass man nicht nur aus wertvollem „Geist“ besteht, sondern auch noch einen Körper besitzt, der durch Bewegung eine andere Art der Erholung braucht. Weitere Tipps zu den Themen Zeit- und Selbstmanagement, Stressmanagement, Erholung und Work-Life Balance vermitteln wir außerdem in unseren entsprechenden Seminaren im kommenden Wintersemester 2015/16.

Veranstungshinweis

Wenn Sie sich für das Thema Erholung und vor allem auch für aktuelle Forschungsergebnisse dazu interessieren, möchten wir Sie hier gerne auf folgende spannende Veranstaltung hinweisen:

Wir freuen uns sehr, dass wir **Frau Prof. Dr. Sabine Sonntag** von der Universität Mannheim für unsere Ringvorlesung am **Freitag, den 24. Juli 2015, 14:00 (s.t.) – ca. 16:00 Uhr** gewinnen konnten. Diese Veranstaltung trägt den Titel:

„Wenn ich nur besser abschalten könnte! Empirische Untersuchungen zu Arbeitsstress und Erholung“

Über folgenden Link können Sie sich **direkt zur Ringvorlesung anmelden**: <http://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/angebot/vaproq/ringvorlesung/kolloquien2>

Literaturtipps

Ein **Interview zum Thema Freizeitgestaltung und Erholung in der Süddeutschen Zeitung** von unserer Mitarbeiterin Alexandra Hauser finden Sie hier:

<http://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de/aktuelles/news/news-persentw1/index.html>

...und weil Sie mehr Zeit für Erholung hätten, wenn Sie mehr Zeit hätten - Unser Literaturtipp für praktische Tipps und Methoden zum Thema Zeit- und Selbstmanagement:

Weisweiler, S., Dirscherl, B. & Braumandl, I. (2013). *Zeit- und Selbstmanagement. Ein Trainingsmanual - Module, Methoden, Materialien für Training und Coaching*. Heidelberg: Springer.

<http://www.springer.com/de/book/9783642198878>

Seminar Highlights

In dieser Rubrik möchten wir aus unserem Seminarprogramm noch einige „Highlights“ herausgreifen und mit Ihnen teilen:

Neuberufenen Seminar am 16.04.2015

Neuberufene Professoren und Professorinnen der LMU waren im April dieses Jahres zu einem halbtägigen Seminar unter der Leitung von Prof. Dr. Dieter Frey und PD Dr. Silke Weisweiler eingeladen.

Seminarinhalte waren beispielsweise, wie gute Führung in der Wissenschaft aussehen kann, wie gute Mitarbeiter gefunden werden können oder auch, welche Unterstützungsangebote die LMU in verschiedenen Bereichen anbietet. Auf die Frage, was den Teilnehmern und Teilnehmerinnen bei Ankunft an der LMU positiv aufgefallen ist, wurde besonders die freundliche Aufnahme von KollegInnen im Department/in der Fakultät betont. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen regten an, ein Handbuch für Neuberufene zu erstellen, in dem schnell auffindbar verschiedene Formalia und Anforderungen aufgeführt sind - ebenso war der Wunsch nach einem Einführungstag mit breitem Themenspektrum von Seiten der LMU vorhanden. In der Seminarevaluation wurden insbesondere die fachliche Kompetenz des Dozententeams sowie das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse positiv hervorgehoben.

Ringvorlesung von Prof. Dr. Markus Maier am 22.05.2015

„Der Weg ist das Ziel, aber manchmal ist das Ziel im Weg. Aktuelle Trends aus der Motivationsforschung“

ProfessorInnen, PrivatdozentInnen, Postdocs und DoktorandInnen der LMU waren im Mai dieses Jahres zu einer zweistündigen Ringvorlesung unter der Leitung von Prof. Dr. Markus Maier eingeladen.

Neben einem spannenden Vortrag zum Thema „Der Weg ist das Ziel, aber manchmal ist das Ziel im Weg. Aktuelle Trends aus der Motivationsforschung“ und einer anregenden Diskussion, gab es einen interessanten Einblick in die aktuelle Forschung von Herr Prof. Dr. Markus Maier zum Thema „Bindungserfahrungen und Bindungsrepräsentationen“. Darüber hinaus konnten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen in zwei kleinen Übungen ihre eigene Bindungserfahrung reflektieren. In der Diskussion kamen unter anderem die folgenden Fragen auf: Wie können Studierende in den Vorlesungen und Seminaren besser motiviert werden? Wie kann die Leistungsmotivation gesteigert werden? Wie kann die Motivation insgesamt gefördert werden?



Aktuelles

Drei Promotionen am Center erfolgreich abgeschlossen

Im Juni 2015 verteidigten gleich drei wissenschaftliche Mitarbeiterinnen des Centers, Katharina Hörner, Janine Netzel und Alexandra Hauser, erfolgreich ihre Doktorarbeiten unter der Begutachtung von Prof. Dr. Dieter Frey, PD Dr. Silke Weisweiler und Prof. Dr. Thomas Eckert.

Die Promotionsthemen reichten dabei vom Thema Authentische Führung über Macht und Perspektivübernahme, bis hin zu Arbeitsgesundheit und Trainingsevaluation. Wir gratulieren recht herzlich!

Eine Auswahl unserer aktuellen Publikationen finden Sie hier (Kongressbeiträge sind nicht aufgeführt, hierzu besuchen Sie bitte unsere Website):

- Braun, S., Frey, D., Brodbeck, F.C., & Hentschel, T. (2015). Group processes in organizations. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, (2nd ed., Vol 10.). (pp. 408-415). Oxford: Elsevier.
- Diethert, A. P., Weisweiler, S., Frey, D., & Kerschreiter, R. (2015). Training motivation of employees in academia: Developing and testing a model based on the theory of reasoned action. Special Issue "Theories of Motivation and Emotion in Training Research". *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 18(1), 29-50.
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M., & Maier, G. (in Druck). Führungskompetenzen diagnostizieren und entwickeln: Anwendung des LEaD-Kompetenzmodells effektiver Führung in der Praxis. In R. van Dick & J. Felfe (Eds.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. New York: Springer.
- Frey, D. & Graupmann, V. (2015). Is persuasion an art or a learnable skill? In J.U. Hagen & U. Schürenkrämer (Eds.): *Client Centricity – Relationship Management in Banking*. (pp. 43-72). Hamburg: Murmann Publishers
- Hauser, A., Weisweiler, S., & Frey, D. (2015). „Sag ich’s – oder besser nicht?“ Warum Depressive ihre Probleme oft verschweigen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 9-12.
- Heilman, M. E., Manzi, F., & Braun, S. (2015). Presumed incompetent: Perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection. In: A. M. Broadbridge & S. L. Fielden (Eds.), *Handbook of gendered careers in management. Getting in, getting on, getting out* (pp. 90-104). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kuonath, A., Kaminski, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (in Druck). Coaching im Rahmen des Multiplikatoren-Projekts (Lehre@LMU) an der LMU München. In Wegener, R., Deplazes, S., Graf, E.-M., Hasenbein, M., Kotte, S., & Künzli, H. (Eds.), *Kongressband „Coaching in der Gesellschaft von morgen“*. Wiesbaden: Springer VS.

Lerner, E., Streicher, B., Sachs, R., Raue, M., & Frey, D. (2015). The effect of construal level on risk taking. *European Journal of Social Psychology*, 45, 99-109.

Pachler, D., Kuonath, A., Specht, J., Kaminski, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (in Druck). Das Multiplikatoren-Projekt an der Ludwig-Maximilians-Universität München – ein innovatives Personalentwicklungsangebot im Bereich Hochschullehre. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung*.

Peus, C., Braun, S., & Knipfer, K. (2015). On becoming a leader in Asia and America: Empirical evidence from women managers. *The Leadership Quarterly*, 26, 55-67.

Peus, C., Wesche, J. S., & Braun, S. (2015). Authentische Führung. In: J. Felfe (Ed.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (pp. 15-26). Göttingen: Hogrefe.

Pfundmair, M., Graupmann, V., Frey, D., & Aydin, N. (2015). The different behavioral intentions of collectivists and individualists in response to social exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(1), 1-16.

Schmidt-Huber, M., Hörner, K., & Weisweiler, S. (in Druck). Wirksames Führungsverhalten von Oberärzten und pflegerischen Stationsleitungen unter der Lupe: Führen Pflegekräfte anders als Ärzte? *Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft (ZFPG)*, 1(3).

Standifer, R. L., Raes, A. M. L., Peus, C., Passos, A.M, Santos, C., & Weisweiler, S. (2015). Time in teams: Impact of cognitions and conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6).

Wastian, M., Braumandl, I., & Weisweiler, S. (in Druck). Führung und Mikropolitik in Projekten. Der psychologische Faktor im Projektmanagement. *Essentials*. Wiesbaden: Springer.

Weihrauch, L., Peter, T. & Frey, D. (in Druck). Führung und Qualitätsmanagement. In H.-D. Zollondz (Ed.), *Lexikon Qualitätsmanagement*. München: Oldenbourg.

Weisweiler, S., Kuhrts, J., Braumandl, I., & Schmid, E. (2015). Self management for project managers. In M. Wastian, L. von Rosenstiel, M. West, & I. Braumandl (Eds.), *Applied psychology for project managers. A practitioner's guide to successful project management* (pp. 213-229). New York: Springer.

Sie haben Fragen an uns?

Sie haben weitere Fragen zu diesem oder anderen Themen? Gerne beantworten Ihre Fragen persönlich oder in unserer Rubrik „Fragen und Antworten“. Senden Sie einfach Ihre Frage an: peoplemanagement@psy.lmu.de

Ihr CLPM-Team