

## **Stressmanagement in Hochleistungsteams des Auswärtigen Amtes (AA)**

Im AA entstehen immer wieder kurzfristig Arbeitseinheiten, die besonderen Rahmenbedingungen ausgesetzt sind. Diese sogenannten Hochleistungsteams werden durch ein Stressmanagement unterstützt.

### **1. Vorstellung der Maßnahme**

Interventionen für Beschäftigte zum Stressmanagement haben im AA eine lange Tradition. Immer häufiger fragen ganze Arbeitseinheiten aufgrund von besonderen Belastungssituationen derartige Interventionen nach. Manche dieser Arbeitseinheiten oder Teams werden ad hoc vor dem Hintergrund aktueller politischer Geschehnisse gebildet und stehen oft durch deren Bedeutsamkeit schnell unter starken Belastungen. Sie müssen z. B. ständig erreichbar, immer aktuell und umfassend informiert und sprechfähig sein und kurzfristig auf zahlreiche Anfragen umfassend und kompetent reagieren. Die Teammitglieder müssen sich schnell mit den neuen Aufgaben und Inhalten der Arbeitseinheit vertraut machen und gemeinsam die Arbeit so organisieren, dass diese ohne Zeitverzögerung effizient geleistet werden kann. Auch privat erfordert dies nicht selten von den Betroffenen schnelle organisatorische Abstimmungsprozesse. Zumeist ist nicht absehbar, wie lang diese Belastungen anhalten und diese Teams deshalb tätig sein werden. Aufgrund dieser besonderen Belastungen und Herausforderungen werden diese Teams im AA Hochleistungsteams genannt.

Um diese Teams gezielt zu unterstützen, wurde von der Psychosozialen Beratungsstelle des AA das besondere Interventionsformat „Stressmanagement für Hochleistungsteams“ entwickelt und bereits implementiert. Coachs der Beratungsstelle führen diese Intervention durch. Das Stressmanagement beginnt mit einem kurzen Sondierungsgespräch mit der Leiterin bzw. dem Leiter der Arbeitseinheit allein oder gemeinsam mit den Teammitgliedern. Die Intervention selbst erfolgt dann im Team zu den Fragestellungen:

- Welche Merkmale kennzeichnen die Arbeit im Team? Welche Belastungen bestehen?
- Welche Aspekte der Gesamtsituation – kollektiver, individueller und führungsseitiger Qualität - werden kritisch hervorgehoben und bedürfen der Veränderung?
- Welche Ressourcen sind vorhanden, sollten sichtbar gemacht und verstärkt werden?

In Zusammenarbeit mit dem Hochleistungsteam werden dafür Lösungen entwickelt, die sowohl präventiv als auch korrektiv wirken sollen.

Die Intervention hat Workshop-Charakter mit Selbstreflexions- und Coaching-Anteilen und dauert ca. 120 Minuten.

Zusätzlich wird den Teammitgliedern ein individuelles Stresstraining im „Tandem“ angeboten. Jeweils zwei Teammitglieder werden im Stressmanagement trainiert und sollen sich darin gegenseitig unterstützen.

### **2. Auslöser**

Auslöser für die Entwicklung des Interventionsformates „Stressmanagements für Hochleistungsteams“ waren Rückmeldungen verschiedener Leiterinnen und Leiter derartiger Arbeitseinheiten über die besondere und andauernde Belastungssituation im Team und die daraus

resultierende Sorge um Einbrüche der Manageability (d.h. der Leistungsfähigkeit) und der Gesundheit der Teammitglieder. Die Dringlichkeit einer Intervention wurde durch die prognostische Einschätzung einer zumindest nicht kurzfristig zu erwartenden Belastungsreduktion erhöht.

### 3. Ziele

Die Intervention „Stressmanagement für Hochleistungsteams“ verfolgt die Zielsetzungen:

- Anerkennung und Wertschätzung der Hochleistung – des besonderen Aufwandes und Einsatzes jedes Teammitglieds
- Anleitung zur Reflexion von und zur Metakommunikation über die Belastungsfaktoren auf individueller und kollektiver Ebene, auf der Ebene der Arbeitsorganisation im Team und an den Schnittstellen innerhalb der Gesamtorganisation und nach Außen
- Identifikation von individuellen und kollektiven Strategien und Maßnahmen zur Belastungsreduktion
- Identifikation und Stärkung der im Team vorhandenen Ressourcen und protektiven Faktoren
- Festlegung von Verantwortlichkeiten für den weiteren Arbeitsprozess

Primär zielt die Intervention auf die Sicherung der Manageability und der Gesundheit der Beschäftigten in Arbeitsphasen besonderer Anstrengungen.

Sekundäres Ziel der Intervention ist die Unterstützung der Organisationseinheiten, die mit der Planung solcher Arbeitseinheiten betraut sind, durch eine gemeinsame Reflexion der Ergebnisse der jeweiligen Maßnahme.

### 4. Erfolge

Das Feedback der Teammitglieder der Arbeitseinheiten zum Stressmanagement ist sehr positiv. Sie geben an, mit der Intervention Wertschätzung zu erleben durch die Anerkennung ihrer besonderen Situation und ihres herausragenden Aufwandes an hochwertiger Praxis und durch die wechselseitige Rückmeldung der Dankbarkeit zur kollegialen und führungsseitigen Unterstützung im Team selbst. Des Weiteren berichten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Erweiterung ihrer Stressbewältigungs- und -präventionskompetenzen.

Indem die Ergebnisse im Sinne einer lernenden Organisation reflektiert und das Vorgehen immer wieder angepasst und optimiert werden, findet auch eine Weiterentwicklung der Organisation statt.

### 5. Tipps & Tricks – Die drei größten Erfolgsfaktoren

- I. Die Teammitglieder sind hoch motiviert und sehr engagiert. Dies muss wertgeschätzt und der Prävention von Erschöpfung muss Raum gegeben werden. Die fachliche Unterstützung muss Strategien für ein optimiertes Selbstmanagement im Arbeitsalltag und im Privatleben bieten.
- II. Beraten Sie die Betroffenen, wie diese, gerade wegen der erhöhten Anforderungen, Zeiten für Erholung und positive Verstärkung durch gezielte Aktivitäten und die Pflege sozialer Beziehungen für sich organisieren.

## Gute Beispiele für mehr psychische Gesundheit im Bund

- III. Beraten Sie die betroffenen Arbeitseinheiten, wie diese die individuelle und kollektive Manageability durch eigene, in das tägliche Arbeitsgeschehen integrierte, Interventionen erhalten können.

**Ansprechpartnerinnen des AA:**

maria.bellinger@diplo.de bzw. dorette-christina.eichler@privat.diplo.de