FORUM



Klar bleiben unter Druck

Wie Druck unser Denken beeinflusst und was uns hilft, klar zu bleiben

Dr. Anne Zuse

Sehr geehrte*r Leser*in,

dieses Whitepaper vermittelt Ihnen ein grundlegendes Verständnis dafür, wie Druck unser Denken und Handeln beeinflusst und welche kleinen Strategien helfen können, bewusster zu reagieren.

Anhand von Praxisbeispielen und Reflexionsfragen erhalten Sie Anregungen, eigene Reaktionsmuster besser zu erkennen. Eine einfache Micro-Reset-Übung zeigt Ihnen, wie Sie in anspruchsvollen Situationen kurz innehalten und Ihre Aufmerksamkeit bewusst neu ausrichten können.

Wenn Sie das Thema vertiefen möchten, finden Sie bei uns passende Weiterbildungsangebote.



Über die Autorin

Dr. Anne Zuse ist Trainerin und Executive Coach mit über 25 Jahren Erfahrung in internationalen Pharma- und Healthcare-Organisationen, darunter in leitenden Funktionen. Sie begleitet Führungskräfte und Expert*innen im Umgang mit Druck, komplexen Entscheidungen und hoher Verantwortung. Ihr Ansatz verbindet neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit praxisnahen Strategien für bewusste Selbststeuerung.

Klar bleiben unter Druck

Wie Druck unser Denken beeinflusst und was uns hilft, klar zu bleiben

Warum Klarheit gerade dann entscheidend wird, wenn der Druck steigt

Volle Kalender, parallele Projekte, hohe Verantwortung und eine Arbeitswelt, die sich rasant verändert, prägen den beruflichen Alltag. Entscheidungen müssen häufig schnell und auf Basis unvollständiger Informationen getroffen, unterschiedliche Interessen berücksichtigt und anspruchsvolle Gespräche mit Teams und Stakeholdern geführt werden. Dabei bleibt Fach- und Führungskräften oft kaum Zeit, innezuhalten, ihre Gedanken zu sammeln und die eigene Reaktion gezielt zu steuern.

Nach außen funktionieren wir weiter: Termine werden eingehalten, Meetings moderiert, Entscheidungen getroffen. Innerlich kann sich jedoch etwas verschieben: Konzentration lässt nach, Gedanken kreisen, die Geduld wird kürzer. In Gesprächen reagieren wir schärfer oder defensiver, als wir möchten. Entscheidungen werden vertagt oder vorschnell getroffen. Und nicht selten bleibt am Ende eines intensiven Tages das Gefühl, viel getan, aber nicht wirklich klar gehandelt zu haben.

Die Lösung sehen wir gerne in mehr Effizienz und noch mehr Einsatz. Wir optimieren unsere Planung, arbeiten länger, lassen Pausen aus und erhöhen den inneren Anspruch, uns noch besser zu konzentrieren und noch professioneller zu reagieren.

Gegen mehr Effizienz und bessere Planung ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Doch gerade unter hohem Druck liegt die zentrale Herausforderung nicht darin, noch mehr zu leisten. Sie besteht darin, auch unter Belastung Zugang zu den eigenen Fähigkeiten zu behalten: klar zu denken, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, bewusst zu entscheiden und konstruktiv zu kommunizieren.

Druck verändert nicht nur, wie wir uns fühlen, sondern auch, wie unser Gehirn Informationen verarbeitet. Unter Belastung richtet sich die Aufmerksamkeit stärker auf das, was dringend oder bedrohlich erscheint. Wir greifen schneller auf bekannte Muster zurück, Perspektivwechsel und differenzierte Abwägungen fallen schwerer. Das ist keine persönliche Schwäche und kein Zeichen mangelnder Kompetenz, sondern eine nachvollziehbare Reaktion von Gehirn und Nervensystem.

Darin liegt auch eine Chance: Wer versteht, was unter Druck geschieht, kann früher erkennen, wann Klarheit und Fokus nachlassen. So lassen sich automatische Reaktionsmuster unterbrechen und die eigene Reaktion gezielter steuern.

**Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Wie kann ich noch mehr leisten?
Sondern: Wie finde ich auch unter Druck in einen Zustand zurück, in dem ich klar denken, bewusst entscheiden und wirksam handeln kann?**

Merke: In intensiven Belastungssituationen stehen uns unter Umständen nicht alle kognitiven und emotionalen Fähigkeiten im gewohnten Umfang zur Verfügung. Unsere Kompetenz geht dadurch nicht verloren, sie ist lediglich vorübergehend schwerer zugänglich.

Klarheit ist deshalb keine Frage ruhiger Tage. Sie ist die Grundlage guter Entscheidungen, tragfähiger Zusammenarbeit und verantwortungsvollen Handelns, gerade dann, wenn Zeit, Komplexität und Erwartungen gleichzeitig steigen.

> **Reflexionsfrage:**
> Wann haben Sie zuletzt bemerkt, dass nicht Ihre Erfahrung oder Ihre Kompetenz gefehlt hat, sondern die innere Klarheit, um darauf zugreifen zu können?

Warum wir unter Druck plötzlich anders handeln

Vielleicht kennen Sie diese Situationen. Sie verlassen ein wichtiges Meeting und fragen sich: „Warum habe ich gerade so reagiert?“ Sie lesen dieselbe E-Mail dreimal, obwohl Sie sie sonst sofort verstehen. Sie tun sich schwer mit Prioritäten, obwohl genau das zu Ihren Stärken gehört. Oder Sie verschieben ein schwieriges Gespräch, obwohl Sie wissen, dass es nötig ist. Häufig erklären wir uns solche Reaktionen mit fehlender Konzentration, mangelnder Disziplin oder persönlicher Schwäche. Die Forschung zur Stressreaktion des Gehirns legt ein anderes Bild nahe (Arnsten, 2009).

Unser Gehirn verändert unter Druck seine Arbeitsweise. Das geschieht nicht, weil wir weniger kompetent werden, sondern weil das Nervensystem uns möglichst effizient durch anspruchsvolle Situationen bringen will. Dieser Mechanismus war über lange Zeit überlebenswichtig. Im heutigen Arbeitsalltag kann er dazu führen, dass wir schneller reagieren, aber weniger differenziert denken, schlechter zuhören und vorschneller entscheiden.

Das Gehirn entscheidet im Kontext des inneren Zustands

Wie wir Informationen verarbeiten und Entscheidungen treffen, hängt auch von unserem körperlichen und emotionalen Zustand ab. Je stärker das Nervensystem auf Alarm eingestellt ist, desto stärker richtet sich die Aufmerksamkeit auf Risiken, Unsicherheiten und unmittelbare Handlungsimpulse. Fähigkeiten wie kreatives Denken, Perspektivwechsel oder strategisches Abwägen stehen dann oft nicht mehr in vollem Umfang zur Verfügung.

Was passiert unter Druck? Die Aufmerksamkeit verengt sich, automatische Reaktionen nehmen zu und bewusste Selbststeuerung fällt schwerer.

Hintergrund: Die Forschung zum präfrontalen Cortex, der unter anderem an Planung und Selbststeuerung beteiligt ist, zeigt, dass bereits vergleichsweise milder, als unkontrollierbar erlebter Stress seine Funktion beeinträchtigen kann (Arnsten, 2009).

Das hilft zu erklären, warum Fach- und Führungskräfte in intensiven Belastungssituationen manchmal anders handeln, als sie es eigentlich beabsichtigen. Nicht weil ihnen die Kompetenz fehlt, sondern weil unter Stress bestimmte Denk- und Steuerungsprozesse beeinträchtigt sein können.

Praxisbeispiel: Ein Steering Committee

Eine Projektleiterin berichtet nach einem intensiven Steering Committee: „Eigentlich wollte ich offen in die Diskussion gehen. Stattdessen habe ich jede kritische Frage sofort als Angriff empfunden und mich ständig verteidigt. Erst später wurde mir bewusst, dass nicht die Fragen das Problem waren, sondern mein innerer Zustand."

Das Beispiel verdeutlicht, wie unter Druck automatische Schutzreaktionen entstehen können, obwohl die fachlichen und persönlichen Kompetenzen weiterhin vorhanden sind.

Reflexionsfragen:
Welche Situation aus den vergangenen zwei Wochen fällt Ihnen spontan ein? Gab es einen Moment, in dem Sie im Nachhinein anders reagiert hätten, wenn Sie innerlich etwas mehr Abstand gehabt hätten?

Klarheit entsteht nicht zufällig, sie lässt sich trainieren

Manche Menschen wirken auch in schwierigen Situationen erstaunlich ruhig. Während andere hektisch werden, behalten sie den Überblick, bleiben aufmerksam und treffen überlegte Entscheidungen. Oft wirkt das wie Gelassenheit oder eine geringere Stressanfälligkeit.

Auch diese Menschen erleben Druck. Ein wichtiger Unterschied liegt darin, wie sie mit Belastung umgehen und ihren inneren Zustand bewusst regulieren. Diese Fähigkeit entsteht nicht zufällig, sondern durch kleine, bewusst eingesetzte Strategien, die man üben kann.

Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Moment, den wir nutzen können

Im Alltag laufen viele Reaktionen automatisch ab: eine kritische Bemerkung, eine unerwartete E-Mail, ein Konflikt im Meeting, eine kurzfristige Planänderung. Innerhalb von Sekunden reagieren wir, oft schneller, als uns bewusst ist.

Eine der wichtigsten Fähigkeiten wirksamer Selbststeuerung besteht darin, nicht sofort zu reagieren, sondern zuerst wahrzunehmen, was gerade geschieht. Schon eine kurze Unterbrechung kann helfen, automatische Muster zu erkennen und bewusster zu handeln. Dabei geht es nicht darum, Emotionen zu unterdrücken. Es geht darum, ihnen Raum zu geben, ohne sich von ihnen steuern zu lassen.

Hintergrund: Das bewusste Benennen einer Emotion kann helfen, ihre Intensität zu verringern, und erleichtert den Zugang zu reflektiertem Denken. In der Forschung heißt dieser Effekt Affect Labeling (Lieberman et al., 2007).

Übung: Micro-Reset für mehr Klarheit

Ziel: In angespannten Situationen handlungsfähig bleiben und eigene Reaktionen steuern.

Gehen Sie in schwierigen Situationen diese fünf Schritte durch:

1. **Stopp:** Reagieren Sie nicht sofort.
2. **Wahrnehmen:** Was passiert gerade in mir?
3. **Benennen:** Welche Emotion nehme ich wahr?
4. **Ausrichten:** Was ist jetzt wirklich wichtig?
5. **Handeln:** Welche Wirkung möchte ich erzielen?

Einsatz:
Die Übung hilft vor schwierigen Gesprächen, nach kritischem Feedback oder bei Entscheidungen unter Zeitdruck.

Praxisbeispiel: Kritisches Feedback vor einer Präsentation

Ein Projektleiter erhält kurz vor einer wichtigen Präsentation unerwartet kritisches Feedback. Seine erste Reaktion ist Ärger. Früher hätte er sofort geantwortet. Heute unterbricht er sich bewusst, atmet einmal tief durch, benennt innerlich seine Emotion und fragt sich: „Was möchte ich mit meiner Antwort erreichen?“ Erst danach reagiert er. Das Gespräch entwickelt sich konstruktiv, nicht weil die Situation einfacher geworden ist, sondern weil sich sein innerer Zustand verändert hat.

Reflexionsfragen:
Denken Sie an eine anspruchsvolle Situation der letzten Woche. Welche Ihrer Reaktionen war hilfreich, und welche entstand eher automatisch? Welche kleine Unterbrechung hätte Ihnen geholfen, noch klarer zu handeln?

Kleine Strategien wirken oft stärker als große Veränderungen

Viele suchen nach der einen perfekten Methode. Nachhaltige Selbststeuerung entwickelt sich jedoch vor allem durch kleine Gewohnheiten, die regelmäßig angewendet werden. Entscheidend ist, diese Strategien auch im beruflichen Alltag konsequent anzuwenden.

Klarheit ist keine Frage der Persönlichkeit, sondern der Selbststeuerung

Vielleicht erkennen Sie sich in den vorangegangenen Abschnitten wieder: Sie haben unter Druck anders gehandelt, als Sie wollten. Nicht weil Ihnen Fachwissen, Erfahrung oder Engagement fehlten, sondern weil hohe Belastung den Zugang zu Ihren Fähigkeiten vorübergehend erschweren kann.

Den Druck der Arbeitswelt können wir nicht immer verändern. Wir können aber lernen, anders mit ihm umzugehen. Klarheit entsteht nicht erst, wenn der Kalender wieder leer ist. Sie entsteht in kleinen Momenten des Alltags, wenn wir innehalten, unsere Aufmerksamkeit neu ausrichten und Entscheidungen bewusster treffen.

Nachhaltige Leistungsfähigkeit beginnt im Gehirn und zeigt sich im Alltag

Wie gut wir unseren inneren Zustand regulieren können, spielt eine wichtige Rolle für unsere Leistungsfähigkeit unter Druck. Wenn es gelingt, die Aufmerksamkeit gezielt zu steuern, Emotionen einzuordnen und auch unter Unsicherheit differenziert abzuwägen, schafft das wichtige Voraussetzungen für wirksame Führung, konstruktive Zusammenarbeit und nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Selbststeuerung ist deshalb kein „Soft Skill". Sie ist eine Zukunftskompetenz.

Übung: Eine schwierige Situation gedanklich vorbereiten

Denken Sie an eine bevorstehende berufliche Situation, die Sie unter Druck setzen könnte – beispielsweise ein kritisches Meeting, ein schwieriges Gespräch oder eine Entscheidung unter Zeitdruck. Stellen Sie sich möglichst konkret vor, wie diese Situation verlaufen könnte.

1. Was fordert Sie besonders?
Welche Aussage, Frage oder Entwicklung könnte Sie unter Druck setzen?
2. Was passiert dann bei Ihnen?
Welche Gedanken, Emotionen oder körperlichen Reaktionen könnten auftreten?
3. Wie würden Sie vermutlich reagieren?
Würden Sie beispielsweise vorschnell antworten, sich rechtfertigen oder zurückziehen?
4. Wie möchten Sie stattdessen handeln?
Was könnte Ihnen helfen, kurz innezuhalten, den Überblick zu behalten und Ihre Reaktion gezielt zu steuern?

Überlegen Sie abschließend, was Sie sich für diese konkrete Situation vornehmen möchten.

Merke: Die Qualität unserer Entscheidungen hängt nicht nur davon ab, was wir wissen, sondern auch davon, aus welchem inneren Zustand heraus wir handeln.

Wenn Sie sich intensiver mit diesen Themen beschäftigen möchten, bietet Ihnen das FORUM Institut praxisorientierte Weiterbildungen rund um Klarheit unter Druck, Selbstführung, Fokus und Konzentration sowie Resilienz und Stressmanagement.

Quellen

Arnsten, A. F. T. (2009): Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. Nature Reviews Neuroscience, 10, 410 bis 422. https://doi.org/10.1038/nrn2648

Lieberman, M. D. et al. (2007): Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. Psychological Science, 18(5), 421 bis 428. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01916.x

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Seminare zu Selbstführung, Resilienz und Arbeitsorganisation

Wer sich selbst gut führt, entscheidet klarer, kommuniziert souveräner und bleibt auch unter Druck handlungsfähig. Lernen Sie, Stress gezielt zu bewältigen, Ihre Resilienz zu stärken und auch in anspruchsvollen Phasen fokussiert und leistungsfähig zu bleiben. Jetzt informieren.

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.
Jetzt testen.

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als Inhouse-Training.
Jetzt individuelles Angebot anfordern.

FORUM · Institut für Management GmbH · Postfach 10 50 60 · 69040 Heidelberg · Germany
Telefon: +49 6221 500-500 · Fax: +49 6221 500-555 · www.forum-institut.de